

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
MAXIME GUERIN

INFLUENCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE SUR LA  
PROPENSION A IMPORTER DES PME MANUFACTURIERES QUEBECOISES

DÉCEMBRE 2013

---

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

L'essor du commerce mondial et de la finance globalisée, que connaît le monde depuis les années 70, a profondément changé le contexte dans lequel les entreprises évoluent. Qu'elles soient petites, moyennes ou grandes l'internationalisation apparaît de plus en plus comme un incontournable du développement des entreprises pour assurer leur survie. Bien que n'ayant été l'objet que de peu de recherches, en comparaison à d'autres modes d'internationalisation tel que l'exportation, l'importation fait partie intégrante de la stratégie de nombreuses PME. Les études visant à compléter les recherches sur le sujet offrent donc une contribution essentielle.

Les motivations qui poussent les entreprises à importer sont nombreuses et variées. A travers une revue de littérature détaillée, nous en avons distingué deux types : les motivations réactives et les motivations proactives. Les premières sont les conséquences directes du phénomène de mondialisation, elles représentent l'ensemble des contraintes qui imposent à l'entreprise de s'approvisionner à l'étranger. Il s'agit, par exemple, de la non-disponibilité d'un bien sur le territoire national ou de l'injonction d'un donneur d'ordres international. A l'inverse, les motivations proactives proviennent d'une vision différente de ce que peut représenter l'internationale pour la firme. Ce type de motivation concerne l'aspect stratégique que peut représenter l'approvisionnement international. Il s'agit, par exemple, de la recherche d'un avantage, en termes de coût ou de qualité, sur les marchés étrangers ou encore de l'adoption de technologies nouvelles en achetant son équipement productif au-delà des frontières. Il existe de grandes différences chez les entreprises dans la façon de percevoir et de saisir ces opportunités, ce qui conduit à des politiques d'approvisionnement internationales très hétérogènes. Cette étude se distingue des recherches dans le domaine de l'importation car elle vise à mobiliser des théories issues de l'entrepreneuriat, et notamment de l'entrepreneuriat international, comme un facteur explicatif de cette hétérogénéité.

Le concept d'orientation entrepreneuriale mobilisé dans ce travail est un concept très populaire et largement repris depuis plus d'une vingtaine d'années dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il représente ce que signifie posséder une posture entrepreneuriale du point de vue du comportement de la firme à travers trois dimensions que sont : la prise de risque, l'innovation et la proactivité. Ce concept est au cœur de l'entrepreneuriat international et il s'est révélé être une piste d'explication très intéressante concernant l'internationalisation des entreprises, notamment dans des études portant sur l'exportation.

A notre connaissance, aucune étude n'avait encore appliqué ce concept à l'importation. En utilisant la base donnée de l'INRPME, nous avons pu tester notre hypothèse de recherche sur 588 PME québécoises. Il s'agissait de savoir si, l'orientation entrepreneuriale contribue à influencer positivement la propension à importer des PME par rapport à leur industrie. Nos résultats ont permis de soutenir cette hypothèse. Démontrer d'un comportement proactif et innovant semblent être des éléments pertinents pour expliquer ce qui influence les PME à importer plus que leur industrie. En revanche, posséder une faible aversion aux risques ne paraît pas être un élément explicatif valable. Ce résultat surprenant ouvre une piste intéressante pour de futures études dans un terrain de recherche émergent : l'importation entrepreneuriale.

# TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES .....	ix
RemERCIEMENTS.....	x
CHAPITRE 1: INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE .....	7
2.1 LE PROCESSUS D'IMPORTATION : MOTIVATIONS, BARRIERES, CAPACITES .....	9
2.1.1 Motivations réactives et proactives des firmes importatrices .....	9
2.1.2 Les risques et l'incertitude dans le processus d'importation .....	16
2.1.3 Facilitateurs externes à l'importation.....	25
2.1.4 Les modèles d'internationalisation .....	27
2.2 L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL ET L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE.....	42
2.2.1 L'entrepreneuriat international : un nouveau courant de recherche .....	42
2.2.2 L'Orientation entrepreneuriale.....	49

### **CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 60**

3.1 CADRE CONCEPTUEL .....	60
3.2 HYPOTHESE DE RECHERCHE .....	65
3.3 POSITION DE RECHERCHE .....	66
3.4 BASE DE DONNEES SOURCE.....	66
3.4.1 Provenance des données .....	66
3.4.2 Description des données de la base de données.....	67
3.5 DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON .....	71
3.5.1 La propension à importer .....	71
3.5.2 Le profil général des importateurs .....	74
3.5.3 Profils des dirigeants.....	76
3.6 METHODE D'ANALYSE .....	79
3.6.1 Définition des variables du modèle de recherche .....	79
<b>3.6.2 Méthode d'analyse .....</b>	<b>87</b>

### **CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION..... 93**

4.1 INFLUENCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE SUR LA surpropension à importer des PME.....	93
4.2 DECOMPOSITION DES DIMENSIONS DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE.....	100
4.2.1 Innovation .....	100
4.2.2 La proactivité .....	104
4.2.3 La prise de risque .....	107

4.2.4 Estimation de l'effet de chaque composante en présence des autres .....	111
4.3 RESULTATS DE LA REGRESSION AVEC ANALYSE FACTORIELLE .....	115
4.4 Synthèse des résultats et discussion .....	118
<b>CHAPITRE 5 : CONCLUSION DE L'ETUDE.....</b>	<b>123</b>
5.1 CONCLUSION.....	123
5.2 IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	125
5.3 LIMITES DE L'ETUDE.....	126
5.4 PISTES DE RECHERCHE.....	128
<b>References Bibliographiques : .....</b>	<b>130</b>
<b>Annexe : .....</b>	<b>137</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les cinq forces influençant l'approvisionnement international .....	10
Tableau 2 - Incertitude du processus d'importation .....	19
Tableau 3 - Processus d'internationalisation de l'approvisionnement international.....	33
Tableau 4 - Définitions des dimensions de l'orientation entrepreneuriale ..	51
Tableau 5 - Diversité des activités internationales des PME selon leur taille (pourcentage d'entreprises engagées dans chaque type d'activités) .....	68
Tableau 6 - Diversité des stratégies d'import (exprimée en Nombre et pourcentage de la base de données). .....	69
Tableau 7 - Relations entre modes d'internationalisation : export et import .....	70
Tableau 8 - Analyse de variance univariée de la propension à importer inter-industrielle.....	73
Tableau 9 - Profil général des PME de l'échantillon .....	75
Tableau 10 - Profils des dirigeants de PME importatrices .....	77
Tableau 11 - Corrélation des dimensions de l'orientation entrepreneuriale	84
Tableau 12 - Analyse factorielle par composante principale de l'orientation entrepreneuriale contraint à trois facteurs .....	85
Tableau 13 - Échelle de M/CS pour l'orientation entrepreneuriale.....	87
Tableau 14 - Synthèse des variables de contrôle .....	92



Tableau 15 - Résultats de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions.....	94
Tableau 16 - Résultats de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions. ....	101
Tableau 17 - Résultats de la dimension proactivité de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions. ....	104
Tableau 18 - Résultats de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions. ....	108
Tableau 19 - Résultats de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions. ....	112
Tableau 20 - Régression avec les facteurs de l'analyse factorielle.....	116
Tableau 21 - Synthèse des résultats des régressions.....	119
Tableau 22 - Corrélations des variables des différents modèles de régressions.....	137

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Modèle incrémental appliqué aux approvisionnements internationaux.....	31
Figure 2 - : Processus d'internationalisation de Johanson et Vahlne (2009)...	38
Figure 3 - : Cadre conceptuel de l'importation entrepreneuriale.....	64
Figure 4 - Propension à importer des PME importatrices québécoises .....	72
Figure 5 - Mode de calcul de la variable dépendante .....	81
Figure 6 - Modèle de mesure réflectif de l'orientation entrepreneuriale .....	82

## REMERCIEMENTS

Je souhaiterais adresser mes sincères remerciements à Monsieur Frédéric Laurin pour avoir accepté de diriger mon mémoire. Je vous suis reconnaissant de m'avoir consacré du temps durant cette année. Ce fut un réel plaisir de travailler avec vous.

J'aimerais aussi témoigner toute ma gratitude à Madame Josée St-Pierre et Monsieur Jean-Louis Perrault pour m'avoir accordé leur confiance en me donnant la chance de participer à ce programme d'échanges.

Mes remerciements s'étendent aussi à Lucile Defays et Cynthia Chênevert, pour leurs précieux conseils. Ainsi qu'au statisticien Martin Morin et au professeur de méthodologie Etienne St-Jean pour leur patience.

J'adresse aussi mes sincères remerciements à mes parents, notamment à mon père pour sa relecture et ses corrections, ainsi qu'à mes grands-parents et mon frère pour leur soutien inconditionnel depuis tant d'années.

Je n'oublie pas de remercier mes deux colocataires, partenaires de travail et amis, Jocelyn Boulanger et Simon Baudrier, pour tous ces bons moments que nous avons déjà partagés ensemble. Merci aussi à Déborah Clément, Paul Herbert, Robin Manneheut pour toutes leurs attentions et leurs encouragements.

Une dernière pensée va pour Magali Lebon et Marwen Haddad qui continuent de me transmettre leur énergie malgré le temps qui passe...

Merci à tous !

*« La sagesse est d'être fou lorsque les circonstances en valent la peine. » J. Cocteau*

## **CHAPITRE 1: INTRODUCTION**

La mondialisation croissante de nos économies a profondément changé le contexte dans lequel évoluent les entreprises. Petites ou grandes, aucune entreprise ne reste indifférente à ces bouleversements qui mettent à rude épreuve leurs capacités d'adaptation. De nombreuses petites et moyennes entreprises se sont alors engagées, par choix ou par contrainte, dans un processus d'internationalisation. Il existe une grande hétérogénéité des comportements observés face à ces mouvements, certaines semblent plus réticentes que d'autres à s'internationaliser. En effet, ce que l'on pourrait appeler le monde Pmiste est très large et les acteurs très variés. Chaque PME possède des caractéristiques, des ressources et des objectifs qui lui sont propres. Il serait réducteur d'essayer de les rassembler autour d'une et même vision. Certaines PME n'ont pas choisi de s'internationaliser et cela ne peut être perçu comme un reproche. L'internationalisation ne peut être conçue comme une fin en soi, c'est avant tout un moyen par lequel les entreprises atteignent leurs objectifs de performance. Voilà pourquoi comprendre les PME dans leur complexité, leurs motivations propres et les déterminants qui les poussent vers l'internationalisation est un terrain de recherche fondamental et parfaitement complémentaire avec les études qui visent à améliorer leur réussite sur la scène internationale. Pourtant, toutes les modalités avec lesquelles les PME s'internationalisent ne sont pas traitées de manière égale dans la littérature. Bien que concernant de très nombreuses PME, l'importation n'a reçu que très peu d'attention des chercheurs comparativement à d'autres modalités comme l'export (Holmlund, Kock et Vanyushyn, 2007; Knudsen et Servais, 2007).

Ce constat semble surprenant pour deux raisons, premièrement parce que l'importation augmente la probabilité d'exporter (Laurin et St-Pierre, 2011) et que, deuxièmement, elle peut contribuer de manière importante à la performance des PME (Knudsen et Servais, 2007). Améliorer la compréhension du phénomène d'importation chez les PME semble donc être une piste de recherche intéressante d'un point de vue académique et avec des conséquences managériales importantes.

Il convient tout d'abord de préciser ce que nous entendons par « import » dans cet article. En effet, la terminologie est très diversifiée et nécessite d'être clairement précisée (Quintens, Pauwels et Matthyssens, 2006b). La fonction d'« achat » ou d'« approvisionnement » à l'étranger peut être plus ou moins intégrée dans une démarche de prise en considération de l'international. Parfois, on observe même une certaine ambiguïté entre différentes terminologies, par exemple des auteurs ont consacré des articles à éclaircir certaines notions comme « international purchasing » et « global sourcing » (Trent et Monczka, 2003). Dans cette étude, nous retiendrons une définition large de l'« import ». Cette définition inclut à la fois l'aspect opérationnel de s'approvisionner d'un bien à l'étranger car on y est contraint, mais aussi la dimension stratégique de recherche d'opportunités afin de créer un avantage compétitif. Quintens, Pauwels et Matthyssen (2006, P.171) définissent l'approvisionnement global comme: l'activité de recherche et d'obtention d'un bien, service et autres ressources à l'échelle internationale dans le but de subvenir aux besoins de la firme avec un objectif d'amélioration continue de sa position concurrentielle. (Quintens et al., 2006b).

Une des questions fondamentales et ayant un potentiel de recherche intéressant pour l'importation concerne les déterminants de la propension à importer. Plusieurs études se sont intéressées aux conséquences de l'importation sur l'organisation ou sur la performance mais l'approfondissement de ses antécédents semble offrir des perspectives intéressantes. En effet, l'importation concerne de nombreuses entreprises mais les objectifs recherchés à l'origine de cette décision sont très divers. La décision d'importer des intrants ou des biens d'équipement ne relève

pas toujours d'un choix délibéré de l'entreprise mais peut avoir été contrainte par le contexte. Par exemple, la non-disponibilité d'un bien sur le territoire domestique est une motivation valable pour expliquer la décision d'import d'une firme. Il serait alors possible de limiter la part des approvisionnements internationaux aux cas « contraints ». Pourtant, de nombreuses PME font un choix différent et étendent la part des biens importés à d'autres produits. Il s'agit donc d'une motivation totalement différente en nature puisqu'elle résulte de la volonté propre de l'entreprise. Cela concerne les entreprises ayant intégré l'import comme étant une dimension stratégique et pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel (Amiti et Konings, 2007). Selon certains auteurs, ce type d'importation volontaire ou « proactif » va concerner un nombre croissant d'entreprises au fur et à mesure que l'entreprise progresse vers son internationalisation (Monczka et Trent, 1991). Ce deuxième type de motivation est probablement significatif dans la part de produit qu'une firme importe mais peu d'écrits se sont attachés à en décrire l'origine. Cette étude vise justement à rechercher une explication à l'élaboration de telles motivations dans la stratégie des PME. Toutes les entreprises au sein d'une même industrie ne perçoivent pas identiquement les opportunités qui s'offrent à elles par l'intermédiaire de l'importation. Cela se traduit par des propensions à importer très hétérogènes. La littérature entrepreneuriale s'est depuis longtemps intéressée au processus de reconnaissance et d'exploitation des opportunités par les entrepreneurs (Shane et Venkataraman, 2000). Ce domaine d'étude a même été depuis appliqué plus spécifiquement à l'internationalisation des entreprises à travers le courant de l'entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 2000). Cette littérature constitue donc un cadre approprié pour analyser le comportement de ces importateurs « proactifs » puisqu'il s'agit d'expliquer les différences de perception d'opportunités dans un contexte international.

Le concept d'« Orientation Entrepreneuriale » semble être l'un des concepts les plus populaires et stabilisés en science de gestion pour représenter au niveau du comportement de la firme ce que signifie être « entrepreneurial », même s'il subsiste certains débats du point de vue de son opérationnalisation (Basso, 2009; George et Marino, 2011). A travers trois dimensions que sont la proactivité,

l'innovation et à la prise de risque, ce concept permet de quantifier un niveau d'orientation entrepreneurial chez une firme (Covin et Slevin, 1991). Ainsi nous serons capable de vérifier si c'est une piste d'explication plausible pour interpréter la démonstration dans le comportement « proactif » chez l'importateur. Afin de tester cette hypothèse nous utiliserons une régression linéaire multivariée qui comprendra les principales variables de la propension à importer des firmes que nous aurons identifiées dans notre revue de littérature. Il s'agira, alors, de savoir si la démonstration d'un comportement entrepreneurial est un déterminant valable pour expliquer les différences observées en matière de propension à importer au sein de chaque industrie. Effectuer une analyse par industrie va nous permettre de corriger l'effet de l'industrie. Voilà pourquoi notre calcul de la propension à importer soustrait l'effet propre à l'industrie pour ne tenir compte que du choix propre de la firme. Il est ainsi plus facile de mettre en exergue une composante de l'importation davantage liée au caractère entrepreneurial et proactif de cette activité. Notre échantillon se compose de 588 PME manufacturières québécoises ayant répondu au questionnaire de l'INRPME dans le cadre d'une enquête réalisée entre 2010 et 2011 intitulée « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises ».

Les contributions de cette étude sont nombreuses, aussi bien sur un plan théorique, méthodologique et managérial.

Premièrement, d'un point de vue théorique cette recherche permet d'élargir la palette des déterminants évoqués par les auteurs pour expliquer les comportements des PME dans leur stratégie d'approvisionnement. De plus, elle contribue à rapprocher deux courants de recherche rarement mobilisés ensemble : « l'entrepreneuriat » avec le processus d'identification d'opportunité et « l'importation ». En effet, bien que l'entrepreneuriat ait pu être mobilisé pour expliquer les comportements d'internationalisation (Baldegger, Rossi et Schueffel, 2008; McDougall et Oviatt, 2000), nous n'avons pas observé de précédente étude ayant utilisé cette littérature pour expliquer l'importation. Pourtant, il semble que des concepts comme l'orientation entrepreneuriale aient déjà été appliqués au contexte

de l'internationalisation en général (Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard et Sánchez-Peinado, 2007) ou à d'autres modalités internationales comme l'exportation (Ibeh et Young, 2001). De plus, cela répond à l'appel lancé par Slevin et Terjesen (2011, p.981) dans leur article analysant les futurs développements théoriques et méthodologiques du concept d'orientation entrepreneuriale:

OE research could consider a broader range of phenomena associated with international activities. Extant research is mostly concerned with firm's export activities. Researchers using the EO construct could examine other type of internationalization

Deuxièmement, démontrer l'influence du concept d'orientation entrepreneuriale pour expliquer le comportement d'importation des PME contribuerait à renforcer la validité théorique et méthodologique d'un concept actuellement en pleine remise en cause dans le domaine international (Oviatt et McDougall, 2005).

Troisièmement, il existe plusieurs implications managériales à l'étude. Tout d'abord, cela contribue à insister sur le fait qu'il existe une dimension stratégique à l'import. Que l'import ne peut être uniquement perçu comme une contrainte mais que de nombreux entrepreneurs y voient une source d'opportunité. Ainsi toute démarche visant à améliorer la proactivité, l'innovation ou la prise de risque au sein de l'organisation peut potentiellement contribuer à augmenter la propension à importer au sein de l'organisation pour desservir un objectif de performance.

Après notre introduction, le second chapitre passera en revue les principaux concepts utiles pour comprendre les décisions d'internationalisation et plus particulièrement d'importation des PME. Il abordera aussi les différentes théories ayant expliqué l'internationalisation en général, notamment l'export. En effet, le manque de littérature sur l'importation nous contraint à formuler l'hypothèse selon laquelle l'import et l'export sont très semblables et reposent en partie sur les mêmes motivations. Dès lors, il sera plus facile de comprendre l'apport que représente la littérature entrepreneuriale pour comprendre le phénomène de l'import sera ici explicité plus en détails. Le troisième chapitre aura pour but de définir le cadre conceptuel autour duquel notre hypothèse de recherche se fonde et la méthodologie



utilisée pour la tester. Le quatrième chapitre exposera et discutera des résultats obtenus. Enfin, nous terminerons par un chapitre de conclusion qui dévoilera les implications sur le plan théoriques et managériales, ainsi que les limites et nouvelles pistes de recherche qui se dégagent de notre étude.

## CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Depuis une quarantaine d'années la mondialisation s'est accélérée et a contraint de nombreuses entreprises à s'internationaliser. Le terme de mondialisation est défini par l'Unesco comme « le processus d'intégration des marchés qui résulte de la libéralisation des échanges, de l'expansion de la concurrence et des retombées des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire ». En effet, ce phénomène n'épargne pas les petites et moyennes entreprises qui ne peuvent, bien souvent, plus se contenter du marché local ou national pour assurer leur survie.

Pourtant, les PME font souvent de l'objet de remarques portant sur leurs faibles taux d'internationalisation et leurs difficultés à être compétitives à l'export. Pour faire face à cela, les pouvoirs publics ont mis en place des programmes d'accompagnement afin d'aider les PME à exporter. Il semble néanmoins très réducteur de résumer l'internationalisation à l'exportation. Calof et Beamish (1995) ont opté pour une définition plus large de l'internationalisation, il s'agit d'un processus d'adaptation des opérations de la firme (structure, stratégie, ressources, etc.) à l'environnement international. Cette définition de *l'internationalisation-processus* offre une vision à plusieurs dimensions. Il n'est plus uniquement question du volume des ventes réalisées à l'étranger par la firme mais du niveau avec lequel l'entreprise s'est adaptée à son environnement.

St-Pierre et Perrault (2009) ont cherché à modéliser cette définition de l'internationalisation à travers trois dimensions :

1. L'internationalisation mercantile : représente le degré avec lequel l'entreprise échange des biens et services avec l'étranger. Cette dimension ne nécessite pas toujours d'importantes adaptations organisationnelles. Il s'agit principalement de la fonction logistique, couverture des risques de paiements, etc.
2. L'internationalisation technologique : il s'agit pour l'entreprise d'implanter des technologies ou systèmes de production fabriqués à l'étranger et qui peuvent être

requis par des standards industriels (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011). Être capable de maîtriser des technologies de classe mondiale est un prérequis essentiel pour bon nombre d'entreprises souhaitant pénétrer des marchés étrangers. Ces technologies peuvent alors être développées en interne grâce à de l'innovation ou encore acquises par de l'importation ou de la création de collaboration. Cette dimension de l'internationalisation est donc, souvent, étroitement dépendante d'autres modalités internationales que l'export.

3. L'internationalisation organisationnelle : reflète la capacité d'apprentissage d'une compagnie. Le contexte international impose de nouvelles contraintes à l'entreprise. Afin d'y répondre, l'entreprise doit être capable de gérer un flux perpétuel d'informations. La réussite de son internationalisation sera alors en lien étroit avec sa capacité à recueillir ces informations et à la traiter de manière pertinente pour adapter sa stratégie. Pour cela, l'entreprise devra modifier en profondeur ses routines et habitudes de fonctionnement. Cette adaptation s'apparente à de l'innovation organisationnelle.

De l'articulation de ces trois dimensions dépendra alors le niveau de formalisation et de cohérence du processus d'internationalisation. Réussir la mise en place d'un tel processus ne constitue, néanmoins, pas un objectif en soi. Rappelons que l'internationalisation n'est rien d'autre qu'un moyen pour l'entrepreneur de se rapprocher au plus près de ses objectifs de performance. Il n'y a donc pas de raison de s'y engager s'il ne s'agit pas d'une stratégie plus globale. L'internationalisation et plus largement la stratégie globale de l'entreprise sont dépendantes de la capacité de formulation d'une stratégie pertinente par le chef d'entreprise (Perrault et St-Pierre, 2009).

L'internationalisation est donc un phénomène complexe qu'il ne faut pas limiter à sa dimension mercantile. L'importation ne fait pas exception à cela et possède de nombreuses implications sur les trois dimensions de l'internationalisation. C'est ce que nous tâcherons de présenter en première partie de cette étude.

Nous nous intéresserons ici à l'importation vue comme un processus. C'est-à-dire que nous allons, d'abord, nous intéresser aux motivations des firmes qui choisissent d'internationaliser leur approvisionnement. En effet, la motivation des firmes pour importer constitue bien l'origine de la démarche d'internationalisation. Puis, nous évoquerons les contraintes et barrières pouvant entraver le processus d'importation. Enfin, nous parlerons des capacités nécessaires pour réussir ses activités d'import et nous terminerons par la présentation des principales théories de l'internationalisation afin de comprendre comment les firmes élaborent leurs stratégies d'importation.

## 2.1 LE PROCESSUS D'IMPORTATION : MOTIVATIONS, BARRIERES, CAPACITES

L'objectif de cette première partie est de mieux appréhender les déterminants de l'importation évoqués dans la littérature. Il existe une hétérogénéité des comportements d'approvisionnement, certaines entreprises s'approvisionnant uniquement sur le marché domestique alors que d'autres choisissent de s'approvisionner à l'étranger. En tête des questions que l'on peut se poser pour mieux comprendre ce phénomène se trouve la question des motivations.

Quelles sont les motivations des PME pour avoir recours à l'approvisionnement international?

### 2.1.1 Motivations réactives et proactives des firmes importatrices

Il existe différents degrés d'internationalisation du service d'approvisionnement. Toutes les firmes ne se destinent pas à un niveau élevé d'achat international et peuvent se contenter de limiter l'importation à un faible pourcentage de leurs approvisionnements. Un des premiers critères évoqués par la littérature qui influence la motivation des firmes provient des forces en présence de l'environnement (Monczka et Trent, 1992). Monczka et Trent (1992) ont identifié cinq facteurs environnementaux à l'origine de la volonté d'import chez les firmes : nature des forces compétitives de l'industrie, les exigences des consommateurs, la présence

ou l'absence d'opportunités internationales, l'envergure de la compétition dans l'industrie et la situation géographique des fournisseurs. La prise en considération de ces cinq forces va venir influencer les choix des firmes dans leurs politiques d'approvisionnement.

Le Tableau 1 synthétise les différentes forces en présence dans l'industrie qui influencent la motivation des entreprises à importer.

Tableau 1 - Les cinq forces influençant l'approvisionnement international

Forces	Description
Forces compétitives	<p>Nature des forces de l'industrie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité</li> <li>- Prix</li> <li>- Technologie</li> <li>- Cycles d'innovation</li> <li>- Rareté des produits</li> </ul>
Exigences des consommateurs	Selon l'industrie, les attentes des consommateurs vont faire varier l'intensité des forces compétitives.
Opportunité internationale	La présence de la firme sur des marchés de taille mondiale va influencer ses besoins en termes d'approvisionnement.
Envergure de la compétition	La politique d'approvisionnement de la firme est influencée par la nature de la compétition dans l'industrie : locale, régionale, internationale.
Situation géographique des fournisseurs	<p>Deux facteurs sont déterminants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distance avec le meilleur fournisseur de technologie</li> <li>- Distance avec le fournisseur le moins chère</li> </ul>

Source : Monczka et Trent (1992)

L'existence de forces compétitives puissantes et de consommateurs exigeants sur le marché incite les firmes à importer. Dans chaque industrie, les entreprises sont en perpétuelle recherche d'avantages compétitifs sur leurs concurrents afin de mieux satisfaire les exigences de leurs clients et améliorer leur position sur le marché. La recherche de gains potentiels de compétitivité est souvent une motivation importante des PME pour s'internationaliser mais ce n'est pas la seule. Dans une étude réalisée en 2011 auprès de 306 PME manufacturières québécoises internationalisées dont 55% d'exportateurs et 42% d'importateurs, la principale motivation à s'internationaliser est l'accès à de nouveaux marchés pour vendre ou s'approvisionner (Niosi, 2011). Mais la recherche de nouveaux marchés pour l'export ou l'import ne se fait pas uniquement dans l'espoir d'obtenir des gains de compétitivité, cela permet plus généralement de réduire l'impact des forces compétitives perçues nationalement par l'entreprise. « Ces activités répondent principalement à des objectifs de compétitivité, d'expansion ou de diversification de différents risques et permettent aussi d'allonger le cycle de vie de certains produits qui auront demandé d'importants efforts d'innovation et dont la rentabilité ne peut être assurée à court terme et sur un marché national un peu étroit. » (St-Pierre et al., 2011). Si bien que l'approvisionnement international devient parfois un élément incontournable de la stratégie concurrentielle de certaines entreprises: « the ability to use international sourcing to match competitors access to specific comparative advantage factors is a highly regarded benefit » (Birou et Fawcett, 1993). La recherche de meilleurs prix ou qualité fait partie des principales motivations évoquées dans plusieurs études (Knudsen et Servais, 2007; Quintens, Pauwels et Matthyssens, 2006a).

Dans des marchés internationaux très compétitifs, les firmes n'ont donc, parfois, pas d'autre choix pour survivre que de s'organiser pour détenir un avantage concurrentiel qui leur garantira une performance minimale, « competitive advantage is the heart of firm's performance in competitive markets » (Porter, 2008). L'accès à des intrants moins chers a des effets importants sur l'augmentation de la productivité des firmes (Amiti et Konings 2007). Il existe plusieurs modalités à partir desquelles une entreprise peut définir un avantage concurrentiel durable sur les marchés qu'elle

convoite. Dans son ouvrage, Porter parle de stratégies génériques pour différencier les trois modalités avec lesquelles les firmes peuvent acquérir un avantage compétitif: domination par les coûts, différenciation ou concentration.

Premièrement, l'importation peut desservir une stratégie de domination par les coûts. Par exemple, en se procurant des intrants ou services à un coût moins élevé que sur le marché national, l'entreprise importatrice réduit ses coûts de production et devient alors plus compétitive. L'accès à des intrants moins chers a des effets importants sur l'augmentation de la productivité des firmes (Amiti et Konings 2007). Cette stratégie s'appuie notamment sur de l'importation de pays qui offre un avantage comparatif grâce à de faibles coûts de main-d'œuvre, comme le Mexique.

Deuxièmement, l'importation peut aussi être utilisée pour acquérir des produits ou services de meilleure qualité que ce qui est disponible nationalement et qui se différencieront sur les marchés. La stratégie d'approvisionnement est souvent un prérequis essentiel à l'élaboration d'une différenciation des produits, car elle permet d'acquérir des produits non disponibles ou plus innovants que ceux disponibles sur le territoire national. Les stratégies de différenciation nécessitent habituellement d'être soutenues par de l'innovation et l'importation de biens d'équipement peut y contribuer par la transmission de technologies (Boutary et St-Pierre, 2011). Les secteurs industriels et technologiques sont particulièrement sensibles à ce type d'importation, car leurs clients offrent une plus grande sensibilité à la qualité qu'aux prix.

Il se peut donc que l'entreprise intègre l'internationalisation de sa stratégie d'approvisionnement comme un élément capital du maintien de sa compétitivité et de la garantie d'une rentabilité minimale. D'un point de vue stratégique, internationaliser sa fonction d'approvisionnement peut alors être un élément central dans la création d'un avantage compétitif.

D'autres entreprises ne perçoivent pas l'opportunité que peut représenter l'import et elles n'y ont recours que lorsqu'elles y sont forcées. Il s'agit par exemple d'un bien non disponible sur le marché local essentiel à leur processus de production,

d'une directive d'un donneur d'ordre, d'une offre non sollicitée ou de l'imitation d'un concurrent (Laurin et Ebert-Walkens, 2012), nous les nommerons « motivations réactives » (Birou et Fawcett, 1993; Laurin et St-Pierre, 2011; Monczka et Trent, 1991). Ce type de motivation existe dès lors que l'entreprise se retrouve contrainte à s'internationaliser : « certaines PME peuvent être contraintes à déplacer certaines activités de production ou à diversifier leurs sources d'approvisionnement par un donneur d'ordre multinational imposant des normes de prix et de qualités. » (St-Pierre, 2011). La poursuite d'opportunités d'affaires internationales fait partie des cinq forces environnementales évoquées par Monczka et Trent (1992) car cela va nécessairement amener la firme à travailler avec des acteurs internationaux dont les exigences suivront les standards reconnus au-delà des frontières nationales. Or, il n'est pas évident que la firme puisse satisfaire ces exigences en s'approvisionnant uniquement sur le marché domestique. La localisation géographique des fournisseurs possédant les produits adéquats en termes de spécificité, de qualité et de prix dans des pays étrangers peut contraindre l'entreprise à importer. Selon St-Pierre, Raymond, Laurin, Uwizeyemungu (2011, p.8) ces motivations réactives de ce type se retrouvent d'ailleurs en tête des motivations qui poussent les entreprises à internationaliser leurs achats :

Les activités d'importation, de sous-traitance internationale ou d'IDE à l'étranger sont justifiées d'abord par des besoins spécifiques ne pouvant être satisfaits sur le marché national soit à cause de leurs disponibilités (absence d'équipementier ou de producteurs d'intrants particuliers) soit à cause de leurs coûts trop importants (dont ceux liés à la main d'œuvre)

Birou et Fawcett (1993) avaient aussi soutenu ce constat en insistant sur le fait que l'importation « réactive » par la non-disponibilité des produits localement était aussi une des principales motivations de l'approvisionnement international avec le prix et la qualité

Il est évident que ces motivations réactives sont donc très différentes des motivations stratégiques que nous avons évoquées précédemment. Elles ne constituent pas réellement un choix de l'entreprise et sont donc très différentes des motivations mais elles peuvent aussi participer à améliorer la position



concurrentielle. Les motivations stratégiques nécessitent une vision plus large de ce que peut apporter l'accès aux marchés internationaux. Il ne s'agit plus de percevoir l'international comme un environnement hostile face auquel les entreprises doivent réagir, mais bien une source d'opportunités. En agissant de manière « proactive » dans cet environnement élargi, certaines PME réussissent à trouver la source de nouveaux avantages compétitifs (Monczka et Trent, 1991). L'international est alors perçu comme un enjeu stratégique de développement de leurs activités en leur permettant d'« accéder à des produits plus innovants, de meilleure qualité ou plus adaptés, pour profiter de l'expertise de l'entreprise étrangère et de leur savoir-faire ou pour se rapprocher d'éventuels marchés cibles. » (St-Pierre et al., 2011).

L'internationalisation des PME par l'import, dans sa dimension mercantile, a donc des conséquences importantes sur la compétitivité des firmes. L'import permet à l'entreprise de profiter d'avantages comparatifs par un flux de marchandises avec des pays étrangers. Même s'il ne constitue que rarement une motivation évoquée spontanément, la dimension technologique de l'internationalisation par l'import est aussi très importante. L'importation de biens d'équipements est notamment particulièrement parlante pour évoquer cette dimension technologique de l'import. Cela concerne principalement l'implantation « de technologie ou de systèmes de production fabriqués à l'étranger » (St-Pierre et al., 2011). L'importation est un « important vecteur de connaissances » notamment par un « phénomène d'apprentissage par les imports » par lequel une firme acquière une expérience technologique ou développe de nouvelles idées en étudiant les technologies utilisées dans les composantes importées. (St-Pierre et al., 2011). Ce sont d'ailleurs ces mêmes « externalités technologiques » qui ont aussi dirigé certaines des stratégies macroéconomiques menées par des pays en voie de développement comme dans les entreprises d'État de l'industrie de l'électronique de la République Populaire de Chine entre 1978 et 1991 (Huchet, 1995). L'impact du transfert de technologie sur la productivité dépasse souvent même celui de la recherche et développement (Acharya et Keller, 2009), il constitue donc un enjeu majeur pour les firmes. Pourtant, ce n'est pas toujours de manière volontaire que ce transfert de technologie s'opère. Des motivations réactives et proactives peuvent être à l'origine de la recherche de ces

technologies à l'international. En effet, les entreprises ont pu, par exemple, se retrouver contraintes à chercher ces technologies hors de leurs frontières si elles n'étaient pas disponibles chez les fabricants locaux. Il se peut aussi que cela leur ait été imposé par un donneur d'ordre international. Ces motivations ne relèvent donc pas de la volonté directe de l'entreprise, elles sont de types réactifs. En revanche lorsque l'existence de fabricants locaux n'impose pas à l'entreprise de passer par l'internationale, d'autres motivations peuvent en être à l'origine. Comme l'ont souligné St-Pierre et Boutary (2011), par une démarche proactive de recherche d'opportunités, certaines PME briguent une amélioration constante de leur processus de production par un recours systématique à l'international. L'importation de biens d'équipement peut y concourir fortement en contribuant à l'amélioration du système productif.

Enfin, un dernier aspect stratégique de l'importation est qu'il permet « d'enrichir le réseau » de l'entreprise avec des contacts étrangers utiles à l'identification de nouvelles opportunités internationales (Laurin et Ebert-Walkens, 2012; Laurin et St-Pierre, 2011; St-Pierre et al., 2011). En prenant contact avec un fournisseur étranger, l'importateur va étendre son réseau au-delà des frontières nationales et diversifier ses sources d'information. Multiplier les contacts étrangers permettra à l'entreprise d'augmenter ses connaissances sur ses fournisseurs, mais aussi sur la culture du pays d'importation. Nous verrons plus tard que cela constitue un élément fondamental dans la limitation des risques et de l'incertitude inhérents à tout processus d'internationalisation (Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009).

Dans cette première section, nous avons vu qu'il existe de nombreux éléments à l'origine de la motivation des entreprises pour importer. Mais il subsiste aussi un certain nombre de facteurs contraignant cette volonté. Dans la section suivante, nous évoquerons l'existence de risques et d'incertitude, au niveau interne et externe, jouant négativement sur la volonté d'importation des PME.

## **2.1.2 Les risques et l'incertitude dans le processus d'importation**

### *2.1.2.1 Définitions*

Les risques et l'incertitude sont présents dans toutes les actions que la firme entreprend. Ils proviennent de situations diverses et contraignent la capacité d'anticipation des firmes.

Tout d'abord, l'incertitude peut être définie comme l'ensemble des situations où le futur n'est pas prévisible ou encore lorsque les situations sont prévisibles, mais les conséquences pas mesurables (Liesch et al., 2011). L'incertitude est présente dès lors qu'il existe une place pour l'« inattendu », l'« inespéré », l'« imprévisible ». Cette situation n'est donc pas propre aux situations internationales, mais se présente dans toutes les relations que l'entreprise entretient avec son environnement. Un contexte d'incertitude se caractérise par un manque d'information contraignant la prise de décision stratégique. Il existe néanmoins des degrés dans l'incertitude. Figueira-de-Lemos, Johanson et Valhne (2011) ont choisi de différencier deux types : l'incertitude pure et l'incertitude conditionnelle. L'incertitude pure diffère de l'incertitude conditionnelle de par le fait que l'on ne puisse pas la réduire, la contraindre. L'incertitude conditionnelle peut être réduite à mesure que l'on prend conscience des risques inhérents à une situation et que l'on prend des dispositions pour les affaiblir.

Le risque peut être défini comme l'ensemble des situations où les conséquences des décisions sont sujettes à une distribution probabiliste selon Knight (1921 cité dans Liesch et al., 2011). Le risque provient de l'impossibilité de prévoir de manière certaine la correspondance entre les objectifs de la firme et la réalisation concrète des événements (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Mais d'autres préfèrent le percevoir comme un gain perdu causé par de mauvaises anticipations du fait de son imprévisibilité, Forlani, Parthasarathy et Keaveney (2008 cité dans Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Le niveau de risque et d'incertitude est donc un élément important dans le processus de décision des firmes à l'international puisqu'il contraint la capacité d'anticipation de l'exactitude des résultats attendus.

Au niveau externe, l'augmentation du volume et de la variété des informations relatives à l'environnement complexifie les prévisions futures des entreprises et place l'entreprise dans un contexte de forte incertitude. Au niveau interne, c'est le manque de ressources ou de capacités face aux contraintes qu'impose l'environnement international qui peut nuire considérablement à l'entreprise. La difficile anticipation des besoins est un risque lié à l'internationalisation.

Dans les sections suivantes, nous présenterons successivement ce qui fait de l'importation une modalité d'internationalisation risquée et demandant d'évoluer dans un contexte incertain.

#### *2.1.2.2 Risque externe de l'import*

Caractériser les risques externes de l'import revient à s'intéresser aux attributs de son environnement. Il s'agit d'identifier les éléments nouveaux, comparativement à une stratégie d'approvisionnement domestique, qui contribue à augmenter l'imprévisibilité des résultats des actions entreprises par la firme.

Une étude menée par Niosi et Zhegu (2011) auprès de PME souligne plusieurs éléments couramment évoqués au Québec comme contraignant le développement de leurs activités à l'international: « Les principaux obstacles qui se dressent aux entreprises sont les coûts élevés de l'internationalisation, le manque d'information sur les opportunités outre-mer, et les lois et règlements qui régissent les marchés étrangers. Cependant, une forte proportion souffre de problèmes liés à la force du dollar canadien, à la crise américaine et européenne et à la compétition du Sud-est asiatique, de la Chine en particulier. » (Niosi et Zeghu, 2011). On distingue clairement que les obstacles évoqués par les PME sont de nature très différente. Ils sont d'autant plus contraignants pour la firme lorsque leurs impacts sont difficile à

anticiper et mesurables en fonction du degré d'incertitude qui est lui-même lié au degré de nouveauté. L'environnement commercial va, par exemple, influencer la performance internationale des PME à plusieurs égards : le taux de change peut rendre leurs produits plus ou moins compétitifs, l'état de la conjoncture économique (expansion, récession) rendre leurs marchés plus ou moins réceptifs, la concurrence externe peut aussi réduire leurs parts de marché. (Niosi et Zeghu, 2011). Il existe donc un ensemble d'éléments nouveaux survenant avec l'internationalisation de l'activité de l'entreprise qui réduisent sa capacité prévisionnelle.

Sanchez-Peinado et Pla-barber (2006) se sont intéressés à la notion d'incertitude dans le contexte international de l'exportation de services. Dans cette étude nous avons choisi de poser l'hypothèse selon laquelle il existe de nombreuses similitudes entre l'export et l'import car ces deux modalités constituent une relation commerciale entre deux partenaires se situant dans des pays différents. Nous allons donc tenter de caractériser les différentes sources d'incertitude et de risque existantes lors de la décision d'importation en miroir des constats effectués par Sanchez-Peinado et Pla-barber (2006) sur l'export. Le modèle comprend trois dimensions : Incertitude du pays, incertitude de l'offre et incertitude des comportements.

Le Tableau 2 propose une réadaptation du modèle d'incertitude de Sanchez-Peinado et Pla-barber (2006) pour l'approvisionnement international

Tableau 2 - Incertitude du processus d'importation

<b>Incertitude</b>					
Incertitude du pays		Incertitude de l'offre		Incertitude des comportements	
Risque Pays	Distance culturelle	Changement de l'offre	Changement technologique	Intensité marketing	Savoir-faire tacite

Source : adapté de Sanchez-Peinado et Pla-barber (2006)

Incertitude du pays : ce type d'incertitude transparaît dans chaque relation internationale du fait de l'imprévisibilité des changements économiques et politiques du pays et du manque de connaissance envers les coutumes et la culture locale (Miller, 1993 cité dans Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006). En s'approvisionnant à l'étranger, la firme multiplie les sources d'incertitudes. L'instabilité politique est un enjeu important du commerce international, par exemple : coups d'État, « étatisation » des sociétés privées, leader gouvernemental autoproclamé, etc (Miville-de Chêne et Limoges). Mais aussi les variations de taux de change semblent être une préoccupation importante (Ghymn, Liesch et Mattsson, 1999) ou encore les différences de législation. De plus, la distance culturelle accentue les risques d'incompréhension entre les partenaires et ajoute à l'incertitude. Il s'agit de l'ensemble des différences culturelles et linguistiques empêchant ou perturbant la circulation des informations et la prise de décision au niveau international (Johanson et Vahlne, 1977). Une incompréhension entre les parties concernant la date de livraison ou la conformité des produits est coûteuse pour l'entreprise importatrice. Le changement ou le renvoi d'une commande est d'autant plus problématique lorsque la

distance géographique est grande, car les délais sont plus importants que dans un contexte national. Une étude empirique datant de 1999 réalisée par Ghymn, Liesch, P., et Mattsson (1999) auprès d'entreprises australiennes considère même les retards de livraison comme le problème principal lié à l'importation notamment à cause de la grande distance géographique avec ses principaux partenaires à l'import : Japon et USA (Ghymn et al., 1999).

Incertitude de l'offre (adapté d'incertitude de la demande) : le contexte d'évolution rapide des technologies et de leur disponibilité à travers le monde est un des principaux moteurs de la mondialisation (Perrault et St-Pierre, 2009 ) mais augmente aussi l'incertitude des firmes s'approvisionnant à l'étranger (Rajagopal et Bernard, 1993). À l'international, des changements technologiques peuvent déboucher sur une inadéquation entre la demande des clients et la disponibilité des biens (Rajagopal et Bernard, 1993). En effet, des changements liés à des évolutions différentes des besoins des clients peuvent provoquer chez la firme importatrice une incertitude vis-à-vis l'offre disponible, par exemple une rupture de stock de la part de ses fournisseurs. Il est possible que la firme rencontre des difficultés à s'approvisionner en une technologie devenue obsolète chez ses fournisseurs, mais que ses clients domestiques réclament.

Incertitude des comportements : ce type d'incertitude réfère à l'existence de comportements opportunistes accrus des partenaires impliqués dans la transaction sur les marchés internationaux et qui perturbent la gestion de la relation commerciale (Anderson et Gatignon, 1986 cité dans Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006). Comme pour toute relation commerciale cela implique de la confiance entre les partenaires mais cette confiance est encore plus critique dans le cas où il y a des différences culturelles notamment dans les transactions internationales. L'achat de matériel ou d'intrants spécifiques (non standardisés) complique le repli vers d'autres sources d'approvisionnement. Il est possible d'observer une certaine dépendance de l'acheteur vis-à-vis de son fournisseur. Ce déséquilibre des forces en présence dans l'échange peut être à l'origine de comportements opportunistes (Rajagopal et Bernard, 1993).

L'international est donc vecteur d'un ensemble de risques qui rendent la finalité de l'opération plus ou moins imprévisible selon le degré de connaissances et d'expérience de l'entreprise. Il s'agit autant d'éléments touchant le contexte économique et politique que d'éléments relatifs à la gestion de ses relations avec des fournisseurs distants géographiquement et culturellement. La capacité de la firme à s'adapter à ce contexte va conditionner ses chances de réussite, il est donc important qu'elle détienne les ressources et compétences suffisantes.

### *2.1.2.3 Capacités et risques internes de l'import*

Comme nous venons de le suggérer, l'international est un environnement risqué et incertain pour les PME qui cherchent à importer. Ce contexte peut ajouter des risques à leurs activités avec lesquelles les entreprises devront composer. Chez les PME, la question du manque de ressources et de compétences est fréquemment étudiée et analysée dans la littérature sur l'internationalisation (Laghzaoui, 2009). De nombreuses études montrent que comparativement aux grandes entreprises, les PME sont confrontées à plus de barrières qui freinent ou allongent leurs processus d'internationalisation et affaiblissent leur rentabilité (EIM et GDCC, 2009). Il se peut, par exemple, que la firme ne possède que des ressources financières limitées (peu ou pas d'accès aux marchés financiers) (St-Pierre et al., 2011) ou des ressources humaines insuffisantes, qui rendent les coûts d'internationalisation trop élevés. Mais il est aussi possible que l'intégration interne des contraintes de l'environnement externe soit devenue plus compliquée avec un plus grand volume d'information à traiter et parfois difficile à obtenir.

La capacité des PME à affronter son nouvel environnement dépend donc, en partie, des ressources dont elles disposent, ainsi que de la façon dont elles les gèrent.

Souvent, le processus d'internationalisation de la firme met à rude épreuve ses capacités d'adaptation (Calof et Beamish, 1995). Par exemple, la décision de recourir à de l'approvisionnement international peut nécessiter d'instaurer une gestion des changes au sein du bureau responsable de la trésorerie. De plus, il se peut que cela impacte la gestion des ressources humaines, en instaurant des programmes



de formation à la gestion des changes ou en langue. Ou bien qu'il faille modifier le système d'information de l'entreprise afin d'avoir un suivi en temps réel des cours du marché. Mais cela peut aussi impliquer d'avoir à faire à d'autres cultures, d'autres horaires, etc. C'est donc l'organisation dans son ensemble qui va devoir être capable de s'adapter à la volonté d'importation de la firme. C'est ce qui caractérise la dernière dimension de l'internationalisation défini par St-Pierre et Perrault (2009) : l'internationalisation organisationnelle. Elle vise au contrôle des activités, mais aussi à une gestion différente des risques inhérents à la nature des relations entre partenaires éloignés de l'entreprise (St-Pierre et al., 2011). L'aspect organisationnel est sans doute l'aspect le plus perturbant pour l'entreprise. Il sera d'autant plus intense selon « la préparation et de l'entreprise et le degré de complexité de ses activités » (St-Pierre et al., 2011).

En interne, l'absence de certaines capacités ou ressources peut constituer un obstacle important. Les auteurs ont tenté d'identifier les capacités que requiert l'internationalisation par l'import.

Tout d'abord, il semblerait que la capacité d'innovation de la firme soit un élément central pour conduire une stratégie d'internationalisation en général. Pour Niosi (2011) cette capacité est fondamentale car elle va permettre à l'entreprise d'obtenir une position concurrentielle satisfaisante qui compense le surcoût de l'internationalisation. En effet, la capacité à l'innovation permet souvent le maintien d'un avantage concurrentiel durable et aide à maintenir un niveau de rentabilité suffisant sur des marchés devenus plus concurrentiels. Les firmes qui ont le plus internationalisé leurs activités sont celles qui innoveront le plus (Niosi, 2011). L'innovation leur permet d'avoir des produits nouveaux, soit supérieurs à ceux de leurs concurrents au-delà des frontières. Ce constat a aussi déjà été vérifié par O'Cass et Weerawardena (2009) à travers des études empiriques portant sur les PME exportatrices. Dans une étude sur l'expansion internationale de quelque 302 PME de fabrication australiennes (dont 173 étaient exportatrices). Ils ont trouvé qu'il y avait un lien entre innovation et exportation, et que les entreprises les plus grandes avaient une plus forte tendance à innover et à exporter (O'Cass et Weerawardena, 2009).

Mais pas seulement pour l'exportation, Hult (2002) a identifié qu'une culture d'innovation était le principal déterminant de l'acquisition d'un avantage concurrentiel chez les firmes importatrices (Hult, 2002). La capacité à l'innovation semble donc être un élément indispensable pour réaliser une internationalisation efficace de son activité car elle facilite la pénétration des marchés internationaux. Les entreprises les plus innovantes sont donc susceptibles de surmonter plus facilement les obstacles à l'international.

Birou et Fawcett (1993) ont identifié 4 facteurs principaux permettant de faciliter l'internationalisation des firmes importatrices: une capacité d'identification des opportunités internationales, des compétences en matière de pratiques multiculturelles, une capacité à l'évaluation d'un fournisseur étranger, une anticipation des besoins d'approvisionnement international. Agir sur des marchés internationaux nécessite des capacités supplémentaires pour recueillir et traiter des informations devenues plus nombreuses en volume et en diversité. Le manque de compétences internes pour effectuer une veille et analyser ces informations peut constituer une barrière pour les PME. Monczka et Trent (1992) ont précisé cette affirmation en établissant le niveau d'information nécessaire va dépendre des choix stratégiques d'importation de la firme. Un niveau plus élevé d'intégration internationale de la fonction d'approvisionnement nécessite plus de capacité pour récolter et gérer le surplus d'information et inversement. Selon ces auteurs un système d'information international suffisant pour couvrir les besoins croissants de la firme est essentiel. Les firmes doivent composer avec de l'information très diverse et provenant d'environnements étrangers. Une connaissance des marchés internationaux, mais aussi de la conjoncture économique mondiale sont autant de sources d'information potentielles pour les firmes. La capacité des firmes à juger du potentiel d'un investissement, de pallier une information insuffisante ou inadaptée des services publics, de surpasser des difficultés techniques ou de communication avec des partenaires dépend de son système d'information. Mais être capable de diffuser cette information pour travailler à travers le monde requiert aussi des capacités de coordination étendues. Par exemple, l'organisation de rencontres périodiques, l'organisation du travail en équipe ou l'évaluation de la performance

sont des enjeux liés à la coordination internationale. Monczka et Trent (1991) ont aussi insisté sur la gestion des ressources humaines, elle doit permettre de soutenir l'effort international en développant des programmes de formations adaptés. Changer le contexte de travail va souvent de pair avec un besoin accru dans de nouvelles compétences, comme la maîtrise de langues étrangères qui facilitera la coordination internationale des activités. Ce constat a déjà été observé empiriquement dans une étude portant sur l'internationalisation des PME manufacturières Québécoises de St-Pierre et al (2011). Dans cette étude, 32% des dirigeants citent, par exemple, le manque de capacité du personnel à maîtriser des équipements comme un déterminant à ne pas importer de biens d'équipement (ST-Pierre et al., 2011). De plus, le soutien des membres de la direction et leur implication totale dans le projet d'import est essentiel pour soutenir le personnel dans les moments difficiles. Une capacité à la prise de décision de la part des responsables et un sentiment de responsabilité vis-à-vis de la performance de l'approvisionnement sont des qualités indispensables au maintien de la cohésion générale. Enfin, réussir l'intégration des différents groupes de travail de la chaîne de valeur autour d'un même projet est un défi important lorsque disloque son activité dans plusieurs pays. Réunir l'approvisionnement, la production, la recherche et développement et la vente autour d'objectifs communs favorise le bon fonctionnement général (Birou et al, 1993).

Quintens, Pauwels et Matthyssens (2005) ont élaboré le concept d'approvisionnement globalisé (GPS) en mettant l'accent sur l'importance des ressources et capacités de la firme pour déterminer le niveau d'internationalisation de la fonction approvisionnement adapté. Dans l'article, les auteurs reconnaissent l'importance des capacités liées à l'assimilation et à la dissémination de l'information sur les partenaires et les marchés déjà identifiées par Birou et Fawcett (1993) et Monczka et Trent (1992). Mais ils insistent aussi beaucoup sur la capacité de la firme à construire son réseau. Dans une perspective dynamique, la firme doit élaborer sa stratégie d'approvisionnement en fonction des capacités dont elle dispose. L'entreprise devra alors attendre d'avoir développé les capacités nécessaires pour recueillir et gérer l'information suffisante au développement de l'internationalisation de sa fonction d'approvisionnement. La création d'un réseau de confiance est

notamment un élément important qui permettra, à terme, d'obtenir une information fiable et essentielle à la réduction des risques et de l'incertitude sur les marchés et sur les opérations.

L'orientation marché est aussi une capacité interne très utile que la firme obtient grâce à son expérience internationale et qui lui permettra une meilleure adaptation à son environnement externe. L'orientation marché d'une firme représente la capacité avec laquelle une firme est capable d'accumuler des connaissances et de la remobiliser dans le but d'améliorer sa performance ((Akyol et Akehurst, 2003; Cadogan, Diamantopoulos et De Mortanges, 1999). Ainsi, en recueillant de l'information sur les marchés, la firme sera capable de mieux anticiper ses évolutions et de prendre les mesures nécessaires qui s'imposent. Développer une orientation marché permet aussi de réduire l'incertitude et les risques en présence.

L'ensemble des capacités et ressources disponibles d'une firme est donc essentiel pour définir un niveau d'internationalisation de l'approvisionnement adapté. Un manque de ressources stratégiques empêchera la firme d'appréhender correctement et de contourner les barrières qui s'ajoutent avec l'internationalisation de son activité. Il existe un ensemble de facilitateurs externes pouvant venir pallier le manque de capacités des PME pour importer, nous les présenterons dans la section suivante.

### **2.1.3 Facilitateurs externes à l'importation.**

Les capacités internes de la firme sont essentielles pour faciliter son intégration et affronter les barrières de son environnement. Dans le cas où l'ensemble de ses capacités seraient insuffisantes, l'entreprise pourrait recourir à un ensemble de facilitateurs externes.

Premièrement, la position géographique de l'entreprise peut être un avantage indéniable. Overby et Servais (2005) ont observé le comportement de firmes danoises et ont conclu que la proximité culturelle et géographique de ses pays voisins était un facilitateur pour l'import. Cette proximité limite l'incertitude liée aux incompréhensions culturelles qui peuvent être très coûteuses. De plus, l'existence de

certaines accords régionaux, comme l'ALENA (accord de libre-échange nord-américain), l'Union européenne ou le MERCOSUR (marché commun du sud), facilite les échanges avec les pays limitrophes.

Deuxièmement, depuis de nombreuses années les gouvernements ont compris l'importance que représentent les PME dans l'économie. Pour cela, ils ont développé des structures d'accompagnement ainsi que des réglementations qui permettent de faciliter l'accès aux marchés internationaux pour les PME. Ces organismes peuvent soutenir financièrement les entreprises, mais elles sont aussi une importante source d'informations fiables. Mais de récentes études semblent pessimistes sur leur utilité réelle : « L'examen des activités des organismes de financement et de support montre que les PME québécoises disposent d'une vaste panoplie de mécanismes d'aide. Toutefois, il n'est pas certain qu'elles s'en servent à la mesure du potentiel. » (Niosi, 2011). Pour n'en citer que quelques-uns, la chambre de commerce et d'industrie, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, exportation et développement Canada ou encore au niveau québécois le Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation du Québec, etc.

Il existe donc de nombreuses barrières au processus d'importation avec lesquelles l'entreprise doit composer. Pour cela, l'entreprise doit posséder des capacités internes suffisantes, ce qui parfois nécessite certaines réadaptations organisationnelles. L'existence de facilitateurs externes peut aussi jouer pour soutenir la firme dans son effort.

Plusieurs théories ont cherché à offrir un cadre pour essayer de comprendre la démarche des firmes dans leur processus d'internationalisation. Bien que ne s'appliquant pas directement à l'importation, certaines de leurs implications paraissent mobilisables pour combler la littérature limitée de cette dernière. L'hypothèse selon laquelle il existe une étroite ressemblance entre l'exportation et l'importation va donc nous permettre de retirer des constats utiles de modèles comme celui d'Uppsala (Johanson et Våhlne, 1977) ou de la théorie des réseaux (Coviello et Munro, 1997).

### 2.1.4 Les modèles d'internationalisation

Nous avons vu que les motivations pour importer sont nombreuses chez les PME. Mais que l'existence de barrières supplémentaires fait de l'import une modalité d'internationalisation qui comporte des risques et de l'incertitude. Pour y faire face, les entreprises s'appuient sur leurs ressources existantes, mais elles sont parfois insuffisantes. L'existence de nouvelles barrières va donc nécessiter l'apport de nouvelles ressources. La question sous-jacente à ce constat est donc : comment les PME s'organisent-elles pour acquérir les ressources qui leur sont nécessaires pour atteindre leurs objectifs?

Pour répondre à cette question, il existe différents cadres théoriques. Dans la partie suivante, nous présenterons le modèle étapiste de l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et tenterons d'analyser sa pertinence dans le cadre de l'importation.

#### *2.1.5.1 Le modèle par étape de l'école d'Uppsala (U-modèle)*

##### *Présentation du modèle d'Uppsala*

Depuis plusieurs années, de nombreux chercheurs ont élaboré une littérature relative à l'internationalisation des entreprises, mais aussi plus particulièrement des PME. Ils se sont attachés à comprendre et théoriser le processus d'internationalisation. Cela signifie, entre autres, de s'intéresser aux stratégies des PME pour contourner les barrières et obstacles afin d'accumuler les ressources suffisantes et limiter les risques (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Plusieurs modèles ont ainsi été développés.

Dans leur modèle, les auteurs Johanson et Vahlne (1977) ont établi plusieurs facteurs influençant les choix en matière d'internationalisation des entreprises. Au-delà de leurs frontières, les firmes sont soumises à différentes contraintes qui peuvent altérer leurs capacités d'adaptation de manière considérable. La stratégie employée sur les marchés domestiques n'est pas toujours reproductible sur la scène internationale. Selon le modèle d'Uppsala, le mode de pénétration d'un marché à l'international suit généralement un enchaînement d'étapes prédéterminées. Dans ce

modèle, l'exportation est le moyen privilégié avec lequel les firmes débutent leur internationalisation et cela majoritairement en contractant avec des intermédiaires ou représentants engagés par l'entreprise à l'étranger. Ce n'est qu'avec l'augmentation des ventes et l'acquisition d'expérience sur le marché que l'entreprise remplacera progressivement ces agents « externes » par ses propres agents. Cet enchaînement d'étapes constitue un point central du modèle développé par Johanson et Vahlne (1977).

La Figure 1 présente la chaîne d'établissement à l'étranger d'une firme exportatrice à travers quatre étapes distinctes.

Figure 1 : Chaîne d'établissement du modèle d'Uppsala

**Étape 1 :** Exportations irrégulières et opportunistes

**Étape 2 :** Exportations via un agent indépendant

**Étape 3 :** Mise en place d'une succursale/filiale de vente

**Étape 4 :** Création d'une unité de production dans le pays étranger

Tiré de Johanson et Vahlne (1977, p.24)

Pour comprendre le passage d'un étape à l'autre, la notion de distance psychologique est essentielle. Elle est généralement définie comme l'ensemble des facteurs qui complexifient la compréhension de l'environnement étranger (Johanson et Vahlne, 1977). Plus la distance psychologique est grande et plus il est difficile pour une firme d'intégrer le marché. L'entreprise organisera donc sa stratégie de manière à pénétrer des marchés avec un niveau de distance psychologique croissant. C'est par l'accumulation d'expérience sur les marchés à faible distance psychologique que l'organisation nourrit ses connaissances et accroît son engagement extérieur. Le niveau de connaissance que détient la firme est au cœur de ses choix en termes de mode et de degré d'engagement. Johanson et Vahlne (1977) ont décomposé ces connaissances en deux : les connaissances spécifiques et

générales (Johanson et Vahlne, 1977). Les connaissances spécifiques se composent d'informations relatives aux caractéristiques propres du pays, comme ses habitudes culturelles, ses pratiques d'affaires ou des spécificités propres aux acheteurs de l'industrie. En revanche, les connaissances générales représentent l'ensemble des informations relatives à la conduite d'une stratégie internationale, comme la mise en vente sur un marché étranger, des savoirs faire propres à l'étude des consommateurs étrangers.

Le modèle possède aussi un aspect dynamique, puisqu'un engagement plus fort sur les marchés extérieurs contribuera encore à l'accumulation de nouvelles connaissances. Il représente donc une vision progressive et dynamique de l'internationalisation qui se traduit par un enchaînement d'étapes prédéfinies.

L'U-modèle fait encore figure d'un des plus utilisés malgré les nombreuses critiques qui lui ont été adressées au cours du temps. Le modèle d'Uppsala possède une certaine pertinence bien qu'il ne soit pas parfaitement adapté à notre étude. Bien qu'il a d'abord été rédigé pour comprendre la pénétration des marchés étrangers par les grandes entreprises, il offre un cadre intéressant pour analyser le processus d'internationalisation en général. Ce modèle a l'avantage de fournir une vision schématique, claire et facilement compréhensible à travers un cheminement étapiste.

D'autres modèles ont tenté de reprendre cette conceptualisation par étape du processus d'internationalisation des firmes, notamment les auteurs que l'on rattache au modèle de l'innovation ou I modèle (Laghzaoui, 2009). Bien qu'ayant quelques désaccords sur le mécanisme déclencheur, sur le nombre d'étapes ou sur certaines caractéristiques de ces étapes, les tenants de l'I modèle considèrent le processus d'internationalisation d'une firme comme une innovation. Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Cinkota (1982) et Reid (1981 cité dans Ageron, 1998). D'une certaine manière, ces modèles sont très proches de ceux de l'école d'Uppsala dont ils conservent les deux grands principes (Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006) : aspect étapiste du processus et l'acquisition d'expérience comme moteur de l'internationalisation. Ces théories constituent la base de beaucoup de recherches sur l'internationalisation des



entreprises. En mai 2013, on ne dénombre pas moins de 6084 citations pour l'article fondateur de Johanson et Valhne de 1977. Pourtant, de nombreuses limites et critiques ont, depuis, été associées aux modèles étapistes de l'internationalisation. McDougall et Oviatt se sont intéressés au phénomène des entreprises « born global », c'est-à-dire des entreprises internationalisées dès leur création (McDougall et Oviatt, 2000) mais nous développerons ce point dans la partie 2.2. Le phénomène d'internationalisation rapide est de plus en plus courant et va à l'encontre d'une internationalisation progressive et linéaire. De plus, on remarque que le processus d'internationalisation présenté dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Valhne, 1977) omet toutes autres modalités d'internationalisation, dont l'importation. Dans le modèle d'Uppsala, les auteurs se concentrent sur une seule modalité d'internationalisation : l'exportation. Aucune attention n'est portée par le modèle sur les importations (Holmlund et al., 2007). Il est alors légitime de s'interroger sur la possibilité de mobiliser les apports du modèle d'Uppsala pour comprendre d'autres formes d'internationalisation, comme l'importation. Il ne semble, en effet, pas y avoir de contre-indications à l'application de l'U-modèle pour l'importation. Le concept de « distance psychologique » est présent dans toutes les relations d'échanges internationales dès lors que deux cultures sont mises en relation. Il est donc indépendant de la modalité avec laquelle la firme s'internationalise. De plus, l'accumulation d'expérience par l'importation est aussi possible. L'importation offre aux PME la possibilité d'étendre leurs compétences internationales en favorisant l'échange entre dirigeants et en confrontant l'entreprise à d'autres cultures. Cela permet d'accroître l'expérience d'affaires à l'international de l'entreprise (St-Pierre et al., 2011). Il ne semble donc pas y avoir de contre-indication à appliquer ce modèle aux importations.

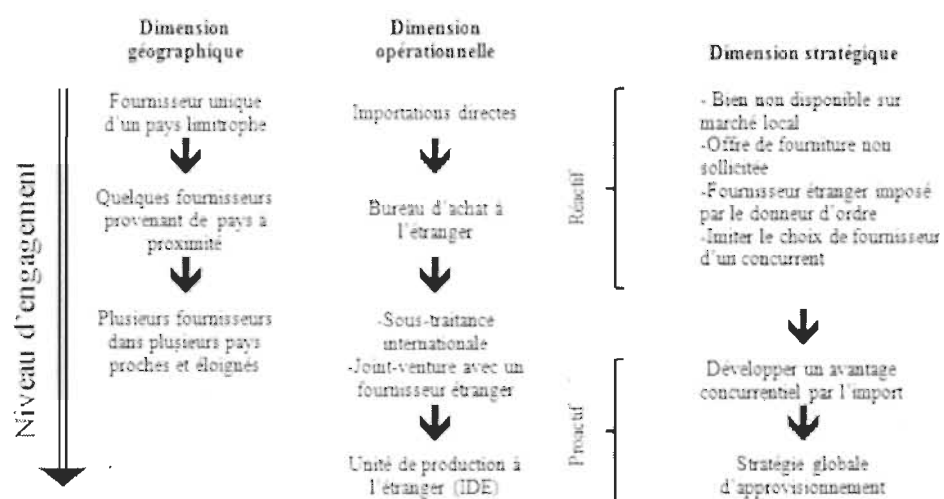
#### *L'importation, un processus par étapes*

Il existe des auteurs ayant adapté ce modèle et qui considère le modèle par étapes comme tout aussi valide pour l'importation (Holmlund et al., 2007; Laurin et Ebert-Walkens, 2012). Le modèle incrémentale appliqué aux approvisionnements internationaux développés par Laurin et Ebert-Walkens (2012) réadapte le concept

d'internationalisation de Johanson et Vahlne (1977) pour expliquer le développement de la stratégie d'approvisionnement international. Dans ce modèle, il existe deux dimensions à travers lesquelles on peut appréhender le niveau d'engagement de l'approvisionnement d'une firme : la dimension géographique et la dimension opérationnelle.

La Figure 1 présente une adaptation du modèle de Johanson et Vahlne (1977) appliqué aux approvisionnements internationaux.

Figure 1 - Modèle incrémental appliqué aux approvisionnements internationaux



Tiré de Frederic Laurin et Laurie Ebert-Walkens (2013)

En accumulant progressivement des connaissances sur ses fournisseurs, l'entreprise pourra réduire la distance psychologique qui les sépare. Elle pourra ainsi en augmenter le nombre et la diversité, ce qui contribue à augmenter potentiellement la dimension géographique de son approvisionnement. Du point de vue de la dimension opérationnelle, l'entreprise suivra la même démarche. C'est-à-dire qu'elle augmentera son implication dans le pays étranger par un enchaînement d'étapes autour d'une chaîne d'établissements prédéterminée. L'engagement de l'entreprise se fera donc par étapes progressives se traduisant à la fois par un élargissement de ses

zones d'import et par un approfondissement de ses relations dans chaque pays. Comme pour l'exportation, l'importation est un mode d'internationalisation qui comporte des risques et de l'incertitude. Procéder par étapes permet à la firme d'acquérir les ressources nécessaires pour les contrôler. C'est aussi le constat de Monzcka et Trent (1991), ils ont identifié deux temps et quatre phases du processus d'internationalisation de l'approvisionnement. Bien que depuis 1991, la mondialisation a probablement fait évoluer le processus d'internationalisation en facilitant les transactions internationales et réduit la pertinence des modèles par étapes. Il demeure intéressant d'observer comment ces auteurs ont pu analyser le processus d'adaptation des firmes au contexte international. Les phases un et deux sont caractérisées de réactives c'est-à-dire que l'entreprise n'aura recours à l'international que de manière involontaire ou imposée.

Le Tableau 3 synthétise le processus d'internationalisation de l'approvisionnement international comme l'ont évoqué Monzcka et Trent (1991).

Tableau 3 - Processus d'internationalisation de l'approvisionnement international

Processus	Volume de biens échangés	Besoin en information internationale	Mode d'établissement	Type de motivation/vision de l'international
<b>Phase 1</b>	Peu de besoin	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- approvisionnement domestique</li> <li>- intermédiaires locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réactive</li> <li>- Contrainte</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	Marginale mais en constante augmentation	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- approvisionnement domestique</li> <li>- intermédiaires locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réactive</li> <li>- Contrainte</li> </ul>
<b>Phase 3</b>	Volume important et régulier	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermédiaires locaux</li> <li>- Bureaux d'achats à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réactive et proactive</li> <li>- Source d'opportunités</li> </ul>
<b>Phase 4</b>	Majorité des achats à l'internationale	Très élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaux d'achats à l'étranger</li> <li>- Investissement direct à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réactive et proactive</li> <li>- Incontournable de sa stratégie</li> </ul>

Tiré de Monczka et Trent (1991)

La phase première est constituée uniquement d'approvisionnement domestique et elle n'utilise que très peu de sources d'informations internationales.

Les seuls produits provenant de l'étranger qu'elle consomme sont importés par l'intermédiaire de fournisseurs locaux. Dans la phase deux, la firme se retrouve confrontée à l'impossibilité de satisfaire ses besoins sur le marché domestique et doit donc avoir recours à des produits étrangers. De plus, la compétition croissante sur les marchés la pousse réactivement à imiter la stratégie d'approvisionnement de ses concurrents pour maintenir sa compétitivité en termes de prix et de qualité. À ce stade, la firme ne possède que peu d'expérience des marchés internationaux et les risques lui paraissent élevés. Elle développe alors ses sources d'informations afin de réduire l'incertitude. L'utilisation d'intermédiaires dans les premiers stades de l'internationalisation est une pratique courante pour réduire le niveau élevé de risques chez les firmes qui ne possèdent pas encore de réseau (Quintens et al., 2006a). Mais la capacité d'achat et la structure d'approvisionnement de la firme sont encore limitées. La phase 3 marque un tournant dans la stratégie d'approvisionnement de la firme. Avec le développement de son expertise sur les marchés internationaux, le contexte international lui paraît moins incertain et risqué. La firme bénéficie de sources d'informations fiables et vérifiées qui lui permettent l'identification de nouvelles opportunités autrefois invisibles. Selon Monczka et Trent (1991, p. 5) cette phase marque l'arrivée de motivations proactives décisives pour la survie de l'entreprise qui évolue sur des marchés internationaux :

International sourcing strategy developed in this phase are aggressive sourcing responses established by viewing the market in a worldwide perspective.[...]In many case , successful use of a proactive international sourcing strategy will make the difference between success or failure in competitive market in terms of cost, quality and satisfaction of customer requirement.

L'approvisionnement international sort de son aspect uniquement réactif pour devenir une source d'obtention d'avantages compétitifs à part entière (Birou et Fawcett, 1993). C'est l'apport d'une vision globalisée des opportunités internationales qui constitue la principale différence entre les deux approches et qui va justifier le passage de l'« international purchasing » à « global sourcing » (Trent et Monczka, 2003). Enfin, la phase 4 peut être considérée comme la phase la plus aboutie du processus d'approvisionnement international, on l'appelle la stratégie

globale d'approvisionnement. Pour y parvenir, cela nécessite de nombreuses adaptations internes : « worldwilde information system, sophisticated personnel capabilities, coordination mechanism, an effective organizational structure, and the highest level of executive management support » (Monczka et Trent, 1992). Il s'agit d'une adaptation de toute l'organisation dans son ensemble, « l'internationalisation doit être vue comme une stratégie globale, touchant les flux de marchandises, mais aussi les procédés, les routines, l'organisation et la sélection des ressources de sorte que ce sont souvent les impacts sur l'organisation qui peuvent freiner certains dirigeants de PME plutôt que ses avantages. » (St-Pierre et al, 2011). L'importation nécessite alors une internationalisation organisationnelle.

Les apports du modèle d'Uppsala de 1977 offrent donc un cadre intéressant pour comprendre le processus d'internationalisation des entreprises. De plus, il semble possible d'adapter ce modèle à l'import afin d'expliquer le processus d'internationalisation de l'approvisionnement (Laurin et Ebert-Walkens, 2012; Monczka et Trent, 1991). Pourtant, le débat reste ouvert. Knudsen et Servais (2007) ont étudié empiriquement l'impact de variables comportementales comme l'expérience internationale, perception des risques et réseaux. Leurs résultats contredisent ceux du le modèle d'Uppsala de 1977 lorsqu'ils l'appliquent à l'import. En effet, leurs résultats semblent, entre autres, infirmer les propositions concernant l'impact négatif de la distance culturelle sur le degré d'internationalisation. La capacité à créer des relations de confiance élevées entre les partenaires semble, en revanche, beaucoup plus significative pour expliquer l'internationalisation des PME (Knudsen et Servais, 2007). Dans la partie suivante, nous explorerons cette piste et verrons en quoi l'apport de la théorie des réseaux permet de compléter le modèle d'Uppsala de 1977.

#### *2.1.5.2 L'apport de la théorie des réseaux*

L'apport de la théorie des réseaux est important dans la littérature et offre une aide substantielle dans la compréhension des mécanismes de l'internationalisation. Entre autres, la théorie des réseaux apporte un éclairage différent sur la façon dont les entreprises accumulent des connaissances au cours de

leur internationalisation et sont donc un complément essentiel des théories étapistes. Elle précise notamment les interconnexions entre les différentes modalités internationales, telles que l'import et l'export, et contribue donc, plus généralement, à enrichir la notion d'expérience internationale.

### *Présentation de la théorie des réseaux*

Un des textes fondateurs de la théorie des réseaux nous provient de Johanson et Mattsson (1988). Dans cet ouvrage, les auteurs offrent une vision différente de l'internationalisation en considérant les activités des entreprises sur les marchés comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont continuellement établies, maintenues, développées et détruites dans le but de donner satisfaction à l'entreprise, des profits de court terme, d'asseoir sa position dans le réseau, et d'assurer sa survie et son développement à long terme (Johanson et Mattsson, 1988). Une étude empirique menée par Coviello et Munro (1997) vient soutenir cette idée en soulignant l'importance de ce processus externe d'accumulation de connaissances pour les entreprises « the network perspective shows that international market development activities emerge from, and are shaped by, an external web of formal and informal relationships » (Coviello et Munro, 1997, p.382). La firme est ancrée dans un univers politique composé d'institutions, d'acteurs variés et dont elle ne peut se détacher (C. Welch et Wilkinson, 2004). La compréhension des liens qui unissent les différents acteurs nécessite du temps. La firme trouvera sa place dans ce réseau avec plus ou moins de facilité et de temps, ce qui rend la perception des risques de l'internationalisation différente selon chaque situation.

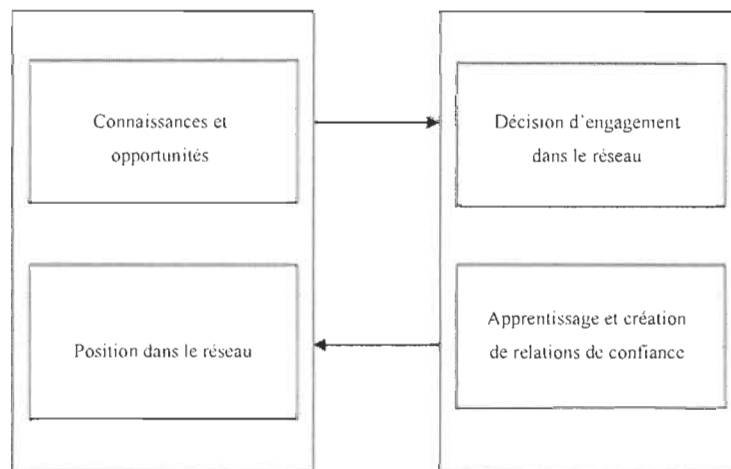
Ces remarques concernant le rôle clef des réseaux dans l'internationalisation des entreprises viennent compléter le processus interne des stratégies incrémentales d'internationalisation de manière très pertinente (Johanson et Vahlne, 2003). Ce constat est d'ailleurs à l'origine de beaucoup de modifications que Johanson et Vahlne ont souhaité apporter à leur modèle d'origine de 1977 (Johanson et Vahlne, 2003, 2006, 2009). Le principal apport de la théorie des réseaux dans le modèle d'Uppsala provient de la reconnaissance du rôle fondamental de ses partenaires

étrangers dans la découverte de nouvelles opportunités internationales. En effet, c'est en intégrant le réseau de ses partenaires que l'entreprise acquerra l'information nécessaire à l'identification d'opportunités (Rauch et al., 2009). La position qu'occupe l'entreprise à l'intérieur de ce réseau constitue le principal élément de son engagement international. D'un point de vue dynamique, l'accentuation de son implication dans le réseau sera dépendante des connaissances que l'entreprise retire de ses partenaires. Johanson et Vahlne (2009) ont évoqué la possibilité que l'entreprise choisisse de réduire son engagement ou de le terminer face à des perceptions négatives qu'elle retirerait de ses partenaires. Il ne serait alors plus possible de continuer la construction de leur relation de confiance et bloquerait sa progression dans le réseau. Une fois de plus l'accumulation des connaissances que retire l'entreprise est au cœur de son internationalisation. Elle est à l'origine des choix de l'entreprise concernant sa décision d'engagement dans le réseau.

La Figure 2 présente le modèle revisité d'internationalisation de Johanson et Vahlne (2009) qui intègre la notion de réseau.



Figure 2 : Processus d'internationalisation de Johanson et Vahlne (2009)



Source : adapté de Johanson et Vahlne (2009, p.1424), traduction libre

La vision que Johanson et Vahlne portaient sur cette notion de connaissance en 1977 a été profondément modifiée avec l'apport de la théorie des réseaux. Il ne s'agit plus pour l'exportateur d'acquérir de manière unilatérale de l'information sur le marché, mais de coconstruire mutuellement un ensemble de connaissances avec son partenaire par l'expérimentation de leur relation. Le vendeur n'est donc plus le seul à apprendre de l'échange, l'acheteur accumule lui aussi, par déduction, de l'expérience et des connaissances utiles à son développement futur sur les marchés étrangers. Johanson et Vahlne (2009) ont choisi d'ajouter à leur modèle d'origine, la notion de connaissances spécifiques de la relation et la notion de connaissances générales des relations. Les connaissances spécifiques de la relation comprennent les informations relatives à la connaissance de son partenaire dans une relation déterminée. Elles complètent la notion de connaissances spécifiques que nous avons évoquée dans le modèle de Johanson et Vahlne (1977). En revanche, les

connaissances générales des relations représentent l'ensemble des savoir-faire relatifs à la gestion d'une relation internationale non-particulière. Ce type de compétences complètent la notion de connaissances générales développée dans le précédent modèle de 1977. Ils ont aussi admis que ce type de connaissances pouvait provenir de la multiplication des types d'expériences à l'internationale et non plus seulement l'exportation (Rauch et al., 2009).

### *L'importation comme vecteur de connaissance*

La prise de conscience de l'importance des réseaux dans la pénétration des marchés par les auteurs de l'U-modèle a contribué à renforcer notre idée que ce modèle s'adapte à l'importation. En effet, l'importation permet d'acquérir simultanément des connaissances spécifiques et des connaissances générales des relations.

En choisissant d'amorcer sa stratégie d'approvisionnement par un faible engagement auprès de ses partenaires, l'entreprise se protège des risques tout en accumulant graduellement un ensemble de connaissances sur ses partenaires étrangers ainsi que sur la gestion d'un réseau international. En limitant ses premières transactions aux importations « contraintes » (réactives), la firme restreint les volumes échangés à de faibles quantités, car elle n'a pas d'attente stratégique particulière. Elle n'est pas dépendante de sa relation avec ses partenaires, car le temps et l'argent investis dans la relation sont faibles (actifs spécifiques faibles). Le risque d'opportunisme est donc limité. Pourtant, la firme commence déjà à établir son réseau étranger et à engranger de l'information sur ses partenaires : fiabilité des délais de livraison, qualité de la marchandise, disponibilité des produits, qualité de la communication, etc. Elle accumule un ensemble de connaissances spécifiques sur ses partenaires. Au fur et à mesure que la firme développe ses connaissances sur le marché et que son réseau s'agrandit, la distance psychique diminue. Les volumes échangés et la complexité des produits augmenteront progressivement à mesure que la confiance s'installe. La gestion d'un réseau plus étendu et plus complexe lui procurera des connaissances générales des relations. Cette nouvelle capacité, développée graduellement par la firme au cours de son internationalisation, constitue

une ressource indispensable. C'est par l'aspect stratégique de l'approvisionnement dans sa chaîne de valeur que la firme deviendra dépendante de son réseau étranger et, réciproquement, son réseau sera en partie dépendant d'elle. Ces relations spécifiques deviennent alors un actif participant à la création d'un avantage concurrentiel durable. Il possède les caractéristiques essentielles évoquées par les tenants de la théorie des ressources : rare, valorisable, difficilement imitable et durable (Barney, 1991). En effet, la création d'un réseau offre des opportunités valorisables pour l'entreprise. De plus, la création d'un réseau se fait dans la durée et est ancrée socialement, c'est donc une ressource rare et difficilement imitable. Par exemple, la bonne réputation d'acheteur d'une entreprise auprès de ses fournisseurs s'acquiert par des démonstrations répétées de sa fiabilité. Les relations qu'entretiennent les firmes entre elles sont une ressource très importante, c'est une composante de ce qui forme plus largement le capital organisationnel de l'entreprise (Barney, 1991). Comme nous l'avons précisé précédemment, Knudsen et Servais (2007) ont analysé empiriquement l'importance de ces relations dans la configuration de l'internationalisation des firmes et ils en ont conclu qu'elles jouent un rôle fondamental, notamment chez les firmes importatrices.

#### *La théorie des réseaux et la relation import-export*

Il a été démontré que l'importation contribue à favoriser le développement d'autres modalités d'internationalisation, notamment l'exportation dont elle constitue souvent un antécédent (Holmlund et al., 2007; Laurin et St-Pierre, 2011; L. S. Welch et Luostarinen, 1993). Grâce à l'impact procompétitif de l'approvisionnement, l'exportation se retrouve facilitée. En effet, comme nous l'avons évoqué dans notre partie 2.1.1, l'importation est perçue comme un moyen d'obtenir d'un avantage compétitif pour les entreprises. En procurant un avantage en termes de coût, de qualité, mais aussi en permettant d'acquérir des produits plus technologiques ou innovants, l'importation permet de soutenir la stratégie concurrentielle de nombreuses entreprises. Mais il existe un deuxième canal par lequel l'importation contribue fortement à favoriser l'export : le réseau. Comme nous l'avons évoqué plus tôt, l'importation est un moyen de développer son réseau international, pouvant

subséquentement renforcer d'autres activités d'internationalisation telles que l'export. En effet, en intégrant un réseau international à travers l'import de produits, l'entreprise bénéficie d'un apport en termes d'informations et de connaissances sur ses partenaires et les marchés (Rauch et al., 2009). Comme nous l'avons précisé précédemment, une partie des connaissances acquises sera alors remobilisables à d'autres contextes, ce sont les connaissances générales des relations. Les connaissances intégrées par l'entreprise à travers un contexte d'import pourront alors bénéficier à d'autres modalités d'internationalisation comme l'export. L'utilisation de connaissances générales sur la gestion de la relation avec des partenaires étrangers apprises par l'import va contribuer à limiter les risques d'incompréhension entre partenaires. De plus, l'utilisation du réseau de fournisseurs étrangers apporte un avantage considérable en termes d'informations stratégiques sur les marchés et qui sera favorable à l'identification de nouvelles opportunités (Laurin et St-Pierre, 2011). L'entreprise exportatrice désirant étendre son activité sur de nouveaux marchés pourra mobiliser son réseau de fournisseurs. L'apport informationnel du fournisseur le place comme une véritable ressource pour les entreprises ayant une vision proactive de l'import (Boutary et St-Pierre, 2011). Les entreprises ne percevant l'import que comme une contrainte n'utiliseront probablement pas cette ressource à la hauteur de son potentiel.

Au final, la théorie incrémentale et la théorie des réseaux offrent un cadre utile et pertinent pour comprendre le processus d'internationalisation des entreprises par l'import. L'accumulation de connaissances générales et spécifiques sur les marchés, grâce à l'expérience ou encore le développement d'un réseau de fournisseurs, sont des pistes intéressantes pour comprendre comment les entreprises font face aux risques et à l'incertitude à l'international. De plus, l'application de ces théories à l'approvisionnement international nous donne des indices pour interpréter l'hétérogénéité des motivations à l'importation. La présence de motivations proactives paraît être positivement reliée à l'expérience et aux réseaux que possède la firme sur les marchés étrangers. Dans la partie suivante, nous allons présenter l'apport que représentent l'entrepreneuriat international et l'orientation entrepreneuriale pour compléter cette vision de l'internationalisation.

## 2.2 L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL ET L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

### 2.2.1 L'entrepreneuriat international : un nouveau courant de recherche

#### 2.2.1.1 *Théories de l'internationalisation et l'entrepreneuriat international*

Un récent courant de recherche s'est aussi intéressé aux comportements des firmes face aux risques et à l'incertitude inhérents aux relations d'affaires internationales, il s'agit de l'entrepreneuriat international. C'est une approche différente des relations qu'entretiennent les firmes avec les risques et l'incertitude (Fletcher, 2004). Il ne s'agit donc plus seulement d'analyser le contexte dans lequel se trouve la firme en termes de risques et d'incertitude pour tenter de les réduire, mais aussi du rapport que les entrepreneurs entretiennent avec celui-ci. Ces approches sont donc plus complémentaires qu'en contradiction. L'apport de théories s'intéressant aux individus (Acedo et Florin, 2006; Fletcher, 2004; Javalgi et Todd, 2011; Leonidou, Katsikeas et Piercy, 1998; Ruzzier, Antoncic, Hisrich et Konecnik, 2007) assure un important complément sur certains points difficilement explicables. En effet, les modèles étagés prodiguant l'acquisition de ressources pour les firmes à travers une internationalisation progressive ne permettaient pas d'expliquer certains modes d'internationalisation, comme les « international new ventures » ou les « born globals ». Ces dernières ont remis en cause la vision offerte par les modèles d'internationalisation d'une évolution par étape. De par le fait qu'elles soient nées « globales », l'internationalisation de ces firmes ne pouvait pas s'expliquer grâce au rôle joué par l'expérience acquise des marchés étrangers, ou encore de la construction d'un climat de confiance avec ses partenaires.

Quelle relation les entrepreneurs entretiennent-ils donc avec les risques et l'incertitude? Et comment la théorie de l'entrepreneuriat international explique-t-elle l'internationalisation des entreprises?

À l'origine de ce que l'on nommera l'entrepreneuriat international se trouve le courant de l'International New Venture research (McDougall, Shane et Oviatt,

1994). Il marque le retour en force de l'entrepreneuriat dans la compréhension des mécanismes de l'internationalisation. Dans leur article, McDougall et Oviatt (2000, p.903) ont défini le courant de l'entrepreneuriat international comme: « A combination of innovative, proactive and risk-seeking behavior that cross national boarder and is intended to create value in organizations »

La définition retenue par les auteurs trouve ses origines dans la définition de l'orientation entrepreneuriale de Covin et Slevin (1989) et Miller (1983), mais nous reviendrons plus précisément sur ce concept dans la section 2.2.2. L'importance de cette définition réside dans la volonté des auteurs de réunir deux courants de recherche : « l'international business » (IB) et l'entrepreneuriat. En effet, traditionnellement la littérature sur l'internationalisation se concentre sur le processus d'acquisition des ressources par les firmes afin de limiter les risques en présence. Par exemple, le modèle d'Uppsala que nous avons précédemment présenté peut être analysé dans ce sens (Figueira-de-Lemos et al., 2011). En revanche, le courant de l'entrepreneuriat international prend le problème différemment en s'intéressant à la justification même de l'existence d'une firme sur le marché (Zahra et George, 2002). Qu'est-ce qui fait qu'une firme existe? C'est d'abord qu'elle répond à un problème, analysent Zahra et George (2002). Par exemple, une nouvelle façon de faire peut suffire à justifier qu'une firme existe. Sa capacité à innover, à s'aventurer là où les autres ne vont pas ou encore à réaliser quelque chose que ses concurrents ne peuvent pas copier est aussi déterminante pour expliquer sa réussite sur un marché que son expérience. La réussite de l'entreprise est donc avant tout conditionnée par la capacité à entreprendre de son dirigeant, c'est-à-dire à : découvrir des opportunités, à les évaluer et à les exploiter (Shane et Venkataraman, 2000).

Pour autant, les théories « classiques » de l'internationalisation, comme le U-modèle (Johanson et Vahlne, 1977) ou la théorie des réseaux (Coviello et Munro, 1997; Johanson et Mattsson, 1988), ne semblent pas irréconciliables avec l'entrepreneuriat international. Liesch, Welch et al (2011) offrent une relecture de ces deux courants en termes d'adaptation aux risques et à l'incertitude. Il est communément admis que l'international offre un contexte riche en risque et en

incertitude avec lequel les firmes doivent composer. Mais la différence fondamentale réside dans la façon dont il est pris en compte. « *the shift in international entrepreneurship away from stressing risk averse behavior to an emphasis on entrepreneur's risk tolerance* » (Liesch et al., 2011). De la même façon que pour les théories de l'internationalisation incrémentale, la perception des risques par les entrepreneurs, dans le courant de l'entrepreneuriat international, va aussi dépendre de leurs expériences passées ou des réseaux dont ils disposent. Mais ces facteurs ne suffisent pas pour expliquer l'hétérogénéité des comportements en matière d'internationalisation, par exemple les « born global ». Le courant de l'entrepreneuriat international accorde plus de place aux individus et à la diversité de leurs perceptions. L'a priori selon lequel, les risques et l'incertitude perçus sur les marchés seront réduits au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience est remis en cause. En supposant l'existence d'expériences décevantes, il est par exemple possible d'observer un désinvestissement de la firme sur les marchés étrangers concernés (Calof et Beamish, 1995). De plus, en acquérant des connaissances sur les marchés, l'entrepreneur peut sortir d'une « ignorance » qui avait pour conséquence de réduire sa perception des risques en jeu. L'expérience peut donc aussi avoir un effet contradictoire sur l'internationalisation dans la théorie de l'entrepreneuriat international. Analyser l'internationalisation des entreprises comme un processus par lequel les firmes réduisent les risques et l'incertitude sur les marchés en accumulant progressivement de l'expérience perd de son pouvoir explicatif. À cette notion d'expérience, Liesch et al (2011) vont donc préférer des notions plus larges comme l'accommodation aux risques et l'acclimatation à l'incertitude. L'acclimatation à l'incertitude comprend l'ensemble des mécanismes psychologiques d'adaptation que les individus développent pour agir dans un contexte dont le futur n'est pas connaissable. Et l'accommodation aux risques comprend l'ensemble des actions prises par la firme pour progresser dans l'internationalisation en fonction de leurs perceptions.

Pour autant, les perceptions demeurent propres à chacun et n'évoluent pas de manière linéaire. La perception du risque et de l'incertitude reste très dépendante des perceptions individuelles de l'entrepreneur. Voilà pourquoi le rôle qu'occupent le

dirigeant et son équipe de direction est central dans les théories de l'entrepreneuriat international. Dans la section suivante, nous approfondirons la compréhension de la place du dirigeant et de ses perceptions dans l'internationalisation des entreprises.

### *2.2.1.2 Le dirigeant et les opportunités internationales*

Comprendre comment les firmes s'internationalisent, c'est d'abord comprendre comment les dirigeants reconnaissent et exploitent les opportunités internationales.

En reprenant les travaux de Christensen, Madsen et Peterson (1989), Baldegger, Rossi, et Schueffel (2008) on définit la reconnaissance d'une opportunité comme : « a) le fait de percevoir la possibilité de créer de nouvelles entreprises. Ou b) d'améliorer de manière significative la position d'une entreprise existante, dans les deux cas suite à un nouveau potentiel de profit ». Dans son aspect proactif, l'importation semble donc bien pouvoir intégrer cette définition. En cherchant à améliorer sa compétitivité, ou importer des nouvelles technologies ou encore étendre son réseau, l'entreprise cherche à « améliorer de manière significative » sa position. Ardichvili, Cardozo, et Ray (2003) insistent sur le fait qu'il n'existe pas de réalité objective d'une opportunité, mais qu'elle résulte d'un processus de création. Même si certains aspects de l'opportunité peuvent être observés objectivement, les opportunités sont construites et non trouvées par les entrepreneurs. Cette capacité à la création provient d'une aptitude propre à l'entrepreneur, lui permettant de combiner des ressources afin de satisfaire les besoins en présence sur le marché (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003).

Il existe plusieurs caractéristiques que possède l'entrepreneur et qui facilitent sa perception d'opportunités. Le rapport qu'il entretient avec le risque est un point souvent utilisé pour le caractériser (Schendel, 2007). C'est de ce rapport étroit et particulier qu'il sera capable de percevoir une opportunité potentielle. Reconnaître une opportunité nécessite une capacité à l'évaluation des risques, car la plupart des choix que doivent réaliser les entrepreneurs se font dans des conditions où les conséquences de leurs actes sont difficilement prévisibles (Vandekerckhove et



Dentchev, 2005). Une tendance naturelle à l'optimisme peut aussi influencer leurs perceptions des chances de réussite (Shane et Venkataraman, 2000). Hisrich et Peters (1998) cités dans Vandekerckhove et Dentchev, 2005) ont tenté d'identifier des caractéristiques propres à la personnalité du dirigeant. Bien que les auteurs aient conscience qu'il est illusoire de définir une personnalité type aux entrepreneurs, ils ont constaté que la volonté de maîtriser son environnement, un besoin d'indépendance, une volonté de se réaliser et une faible aversion au risque semblaient être des traits communs. Il existe aussi un ensemble de facteurs capables de modérer les perceptions en termes de risque et d'incertitude des entrepreneurs. Il s'agit notamment de caractéristiques individuelles, comme son expérience personnelle internationale et professionnelle, ses compétences, sa culture (Fletcher, 2004; Javalgi et Todd, 2011). L'impact du capital humain du dirigeant sur le degré d'internationalisation des PME est aussi un facteur couramment évoqué (Manolova, Brush, Edelman et Greene, 2002; Ruzzier et al., 2007). D'autres auteurs ont insisté sur les aspects cognitifs propres à la découverte des opportunités et qui affectent la manière dont les individus vont agir et réagir (Acedo et Florin, 2006; Shane et Venkataraman, 2000). Cela semble une piste d'explication intéressante de l'hétérogénéité des comportements observables face à une situation semblable.

Dans une large revue de littérature s'intéressant à résumer les principales caractéristiques de l'organe de direction qui influencent la décision d'exporter, Leonidou, Katsikeas, et Piercy (1998) ont défini quatre types de facteurs managériaux. Il s'agit des facteurs managériaux objectifs, généraux et spécifiques, et des facteurs managériaux subjectifs, généraux et spécifiques. Dans cet article, ils ont observé l'impact, à la fois des caractéristiques objectives (connaissances et expériences) et subjectives (attitudes, perceptions et personnalité), sur le développement international des entreprises. L'aspect managérial occupe le centre de leur étude. Il paraît peu probable qu'une entreprise se lance dans un projet intégrant une dimension internationale si sa direction démontre une forte aversion pour le contexte l'internationale: « the lack of experience as well as ethnocentric attitude often leads to a reactive approach ». (Williams 1992 cité dans Vida, 2000)

Tout d'abord, les facteurs objectifs généraux sont composés des caractéristiques des gestionnaires qui peuvent soutenir l'effort d'internationalisation en général : niveau de formation du dirigeant, de son âge et son expérience professionnelle. Autrement dit, il s'agit d'éléments facilement et objectivement observables au sein de l'équipe de direction, qui témoignent de son niveau d'expérience et de compétences internationales. À ces facteurs généraux s'ajoutent d'autres facteurs plus spécifiques. Par exemple, le nombre de langues parlées, les voyages à l'étranger ou toutes autres expériences de vie personnelles ou professionnelles qui contribuent à l'accumulation de connaissances et/ou d'un réseau non domestique. L'utilisation de facteurs objectifs comporte un avantage : cela permet d'entrevoir, concrètement et de manière mesurable, comment s'accumule l'expérience d'un point de vue managérial.

Il existe aussi un ensemble de facteurs subjectifs qui caractérisent l'ensemble des attitudes, perception et comportement des dirigeants. Tout comme les facteurs objectifs, ils contribuent à faciliter la prise de décision en faveur du développement international de l'entreprise. Les facteurs objectifs ne peuvent expliquer l'ensemble des choix des dirigeants, car il subsiste une grande hétérogénéité des comportements pour des entreprises ayant des compétences semblables. En effet, l'expérience, les compétences ou le savoir-faire de l'équipe dirigeante n'expliquent pas tout de leur choix. L'attitude ou posture qu'entretiennent ces derniers face aux risques est un élément important de la prise de décision. « Personality and vision of entrepreneur and the attitude of calculated risk toward international expansion (...) were found to impact the international decision making process in retail SMEs, specifically the initial move overseas and the pace of internationalization » (Hutchinson, Quinn et Alexander, 2006). Les facteurs subjectifs généraux se composent de la tolérance aux risques du dirigeant, de sa capacité à innover, de sa flexibilité, de son implication, de sa qualité et de son dynamisme (Leondou et al, 1998). L'ensemble de ces facteurs contribue à favoriser l'implication du dirigeant de l'entreprise dans l'international. De plus, d'autres facteurs subjectifs spécifiques à l'import vont venir influencer les perceptions des individus en matière de risque, de coût et profit. Ces perceptions relèvent d'un processus cognitif complexe qui dépend de la manière dont est

recueillie et traitée l'information par les individus. Bien que des caractéristiques observables peuvent sembler plus « commodées » pour représenter le processus cognitif de réflexion des décideurs, elles ne semblent pas être un bon substitut face à la complexité du processus (Markóczy, 1997).

Réussir à qualifier l'attitude qu'adoptent les entrepreneurs dans leurs façons de penser et de percevoir les risques est au cœur du travail d'Acedo et Florin (2006). En développant le construit de « individual international posture (IIP) » les auteurs cherchent à représenter l'ensemble des éléments que l'entrepreneur doit posséder pour identifier et exploiter les opportunités internationales (Acedo et Florin, 2006). L'IIP se compose de trois caractéristiques simultanées qui représentent la propension individuelle à adopter et à s'engager dans des opérations d'expansion internationales. Il s'agit d'une prédisposition à la proactivité, un style cognitif propre et une forte tolérance à l'incertitude (Acedo et Florin, 2006). Dans leur article, Acedo et Florin (2006) ne récusent aucunement l'intérêt qui est traditionnellement accordé aux ressources de la firme pour expliquer son internationalisation. Ils cherchent à compléter ces théories en y apportant des éléments propres aux individus. Les conclusions de leur étude soutiennent l'importance qu'occupe la perception des risques dans le degré d'internationalisation des firmes. D'un point de vue individuel, leurs résultats semblent confirmer le fait qu'un comportement innovant, souvent associé avec l'expansion internationale des PME, peut être majoritairement attribué à l'aspect proactif de leur personnalité. L'influence du style cognitif du dirigeant et de sa tolérance à l'incertitude seraient empiriquement reléguée à un rôle mineur. *L'individual international posture* a donc une double influence sur le processus d'internationalisation des firmes. Elle favorise directement l'expansion internationale par l'adoption de comportements proactifs et internationalement orientés, mais aussi en inhibant l'ampleur du risque perçu (Acedo et Florin, 2006).

D'autres études ont analysé le rôle du management dans le degré d'internationalisation des PME. Javalgi et Todd (2011) ont étudié l'impact de l'orientation entrepreneuriale, de l'implication du management et du capital humain dans le degré d'internationalisation sur 150 PME indiennes exportatrices et issues de

diverses industries. Une fois de plus, l'existence d'une attitude positive, innovante et volontaire des cadres vis-à-vis des défis imposés par le contexte international contribue à améliorer la réussite des entreprises. Le niveau de formation et d'expérience des cadres a aussi été reconnu comme des déterminants essentiels (Javalgi et Todd, 2011).

Pourtant, bien que le rôle occupé par les cadres dans les choix d'internationalisation des entreprises soit communément acquis chez les auteurs du courant de l'entrepreneuriat, tous ne placent pas leur analyse au niveau des individus. Étudier l'entrepreneuriat à travers des modèles portant sur les comportements des firmes offre de nombreux avantages (Covin et Slevin, 1991). C'est de cette volonté que des auteurs comme Miller (1983), Covin et Slevin (1989) ou encore Lumpkin et Dess (1996), se sont attachés à caractériser ce que signifie être entreprenant du point de vue du comportement d'une firme.

## **2.2.2 L'Orientation entrepreneuriale**

### *2.2.2.1 Définition du concept*

Le phénomène d'orientation entrepreneuriale est devenu un sujet central dans la littérature portant sur l'entrepreneuriat dans les entreprises et cela depuis près de 30 ans. L'orientation entrepreneuriale est un concept que l'on présente souvent comme à la frontière de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Cherchem et Fayolle, 2010). Il cherche à représenter, pour une firme, ce que signifie être « entreprenant ». L'objectif n'est donc pas d'identifier des caractéristiques ou attributs propres aux entrepreneurs pour expliquer leurs attitudes sur les marchés, mais plutôt de définir ce que signifie agir de manière entrepreneuriale. Autrement dit, on ne cherche plus à identifier les antécédents de l'entrepreneuriat à travers les caractéristiques des entrepreneurs, mais à qualifier la posture, l'orientation qu'ils adoptent sur le marché. « *[it's] an overall strategic posture* » répondent Covin et Lumpkin (2011, p.862). Les premiers travaux à l'origine de la création du concept d'orientation entrepreneuriale sont généralement attribués à deux sources principales : l'article de

Miller (1983) et celui de Covin et Slevin (1989) (Basso, 2009). Selon Miller (1983, p.771) une firme agissant de manière entrepreneuriale peut donc être définie comme :

An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is the *first* to come up with « proactive » innovations, beating competitor to the punch

Trois caractéristiques peuvent donc être extraites de cette définition pour expliciter l'aspect entrepreneurial d'une firme : innovation, prise de risque et proactivité. La principale contribution de Colvin et Selvin (1989) a été de réussir l'opérationnalisation du concept d'orientation entrepreneuriale à partir d'une grille de 9 items capables de représenter les trois dimensions du concept. L'orientation entrepreneuriale pouvant être considéré comme l'ajout pondéré des scores obtenus sur les trois dimensions (Miller, 1983).

Le Tableau 4 définit les trois dimensions du concept d'orientation entrepreneuriale.

Tableau 4 - Définitions des dimensions de l'orientation entrepreneuriale

Dimensions	Description
Innovation	<p>Reflète la propension d'une firme à s'engager et supporter de nouvelles idées, des changements, des expérimentations et des processus créatifs pouvant aboutir à de nouveaux produits, services ou technologie (Lumpkin et Dess, 1996)</p> <p>Innovation de marché et de produit est représenté par la vitesse de renouvellement des produits et services offerts, ainsi que le nombre de nouveaux marchés pénétrés (Miller et Friesen, 1980)</p>
Prise de risque	<p>Mesure le degré avec lequel les cadres vont accepter de mobiliser un important volume de ressources dans un contexte où les probabilités d'échec sont élevées (Miller et Friesen, 1980)</p>
Proactivité	<p>Sera proactive la firme qui façonnera son environnement en introduisant de nouveaux produits, de nouvelles technologies ou pratiques administratives (Miller et Friesen, 1980) ; Réfère au processus qui vise à anticiper et agir sur les besoins futurs en recherchant de nouvelles opportunités pouvant être en liens ou non avec : la ligne actuelle d'opérations, l'introduction de nouveaux produits, la mise en avant de la marque vis-à-vis des concurrents ou encore l'élimination des opérations en phases matures ou en déclin dans le cycle de vie des produits (Venkatraman, 1989)</p>

Selon la définition de Miller (1983) l'orientation entrepreneuriale ne sera vue qu'à travers la variance partagée entre les trois dimensions. Autrement dit, une firme ne pourra être considérée comme ayant un comportement entrepreneurial uniquement si elle démontre de manière *simultanée* un comportement proactif, innovant et une

faible aversion aux risques( Covin, Green et Slevin, 2006; Covin et Wales, 2012; Miller, 1983).

L'importance de l'innovation dans le processus entrepreneurial a d'abord été soulignée par Schumpeter (1934, 1942 cité dans Lumpkin et Dess 1996). En partant du principe de « destruction créatrice » selon lequel les structures de marché existantes seraient détruites et remplacées par l'introduction continuelle d'innovations, Schumpeter place l'innovation comme un élément essentiel du processus entrepreneurial. En effet, afin d'éviter le déclin et la destruction de son activité l'entrepreneur doit agir de manière innovante sur les marchés. L'innovation peut résulter de la création de nouveaux produits ou services (innovation produit), de l'acquisition de nouvelles compétences technologiques (innovation technologique), de la façon de combiner les ressources (innovation de procédés) ou encore à la pénétration de nouveaux marchés (innovation de marché) (Lumpkin et Dess, 1996; Miller et Friesen, 1980).

La propension que possède la firme à prendre des risques est aussi un aspect important pour caractériser sa posture entrepreneuriale. Dans la définition de Miller (1983), pouvoir caractériser le niveau de risque accepté par la firme revient à évaluer le niveau de ressource que les cadres vont engager dans l'opération en fonction de leurs perceptions. Lumpkin et Dess (2005) ont classifié en trois catégories les différents types de risques devant être pris en compte pour comprendre les perceptions des cadres en matière de risque. Il s'agit : du risque pris sur le marché, le risque pris en matière financière et le risque personnel. Premièrement, le risque marché provient du caractère incertain de l'exploitation d'une opportunité nouvelle dans un marché nouveau ou avec une technologie non éprouvée. Deuxièmement, le risque financier provient de l'investissement monétaire important qui peut être associé à l'exploitation d'une opportunité. Certaines entreprises doivent emprunter largement et le risque provient de la difficulté d'atteindre le seuil de rendement souhaité. Enfin, le risque personnel touche ceux qui se sont impliqués moralement et personnellement en mettant en péril leur entreprise ou leurs carrières.

La capacité d'une firme à anticiper et poursuivre de nouvelles opportunités en participant à des marchés émergents est aussi une composante d'un comportement entrepreneurial (Lumpkin et Dess, 1996). Grâce à cette capacité d'anticipation des besoins futurs, la firme pourra plus facilement saisir des opportunités (Venkatraman, 1989). L'aspect de proactivité est un aspect fondamental de la stratégie d'entreprise. En ayant conscience avant ses concurrents des opportunités futures qui se présenteront sur les marchés, la firme aura le choix de se positionner en premier ou non. Il existe un ensemble d'avantages à entrer en premier dans un marché, comme bénéficier d'une avance technologique, d'actifs rares ou la création de coûts de changement pour les acheteurs (Lieberman et Montgomery, 1988). Être capable d'innover est fondamental pour une firme, mais pas seulement. Être peu innovateur et être le premier fait parfois en sorte que les concurrents de plus grande envergure viennent déloger l'entreprise. C'est d'ailleurs un inconvénient à être le premier. Donc, c'est la combinaison de l'innovation et la proactivité qui procure un avantage. Le faire en premier permettra d'en tirer un maximum d'avantages même si les risques sont aussi beaucoup plus importants.

À travers ces définitions des dimensions de l'orientation entrepreneuriale, il transparaît clairement que les auteurs cherchent à caractériser une posture en se plaçant au niveau des comportements observables. Covin et Slevin (1991) insistent sur l'intérêt de prendre une perspective comportementale plutôt qu'une perspective individuelle. Premièrement, les auteurs reviennent sur le fait que l'efficacité d'un entrepreneur se mesure aux performances affichées par sa firme. Il est donc possible d'analyser le comportement d'un entrepreneur à travers le comportement de sa firme sur le marché. En effet, les choix des firmes étant dictés par les choix individuels de l'entrepreneur ou de son équipe dirigeante, il n'y a pas de biais à choisir ce niveau d'analyse. De plus, ce ne sont pas les caractéristiques des individus ou de la firme qui en font des entrepreneurs, mais leurs actions. Les caractéristiques ne portant pas sur le comportement réel des firmes, comme la structure organisationnelle ou la culture, ne permettent pas de qualifier une firme d'entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991). Même si des aspects non observables comme des valeurs de culture organisationnelle peuvent favoriser la conduite de comportements entrepreneuriaux, ils ne peuvent



servir à le définir (Covin et Lumpkin, 2011). Ensuite, l'aspect pratique de « la mesure » donne aussi l'avantage aux études comportementales. Il est en effet plus facile et objectif d'analyser des comportements et observables. Enfin, Covin et Slevin (1991) notent un dernier point relatif au fait qu'apporter une analyse en termes de comportement facilite l'intervention managériale. Il est manifestement plus aisé d'agir sur ses comportements que sur sa culture ou ses processus cognitifs.

En définissant l'orientation entrepreneuriale comme une variable établie autour de dimensions mesurables, le concept d'orientation entrepreneuriale a ouvert la possibilité aux chercheurs de développer de nouvelles théories en comparant des firmes réalisant des actes entrepreneuriaux de différentes natures (Covin et Lumpkin, 2011). Depuis, de nombreuses recherches empiriques ont repris ce concept pour tenter de l'adapter, à différents contextes et niveaux d'abstractions, en cherchant à aller toujours plus loin dans la compréhension du phénomène. Si bien que le modèle semble parfois un peu « victime de son succès » et certaines imprécisions dans les reprises du concept ont nui à sa clarté ou à sa compréhension.

Même si l'on pouvait penser que la popularité du concept durant de nombreuses années a contribué à le rendre plus « mature » et « stable », une relecture attentive de la littérature sur le sujet nous montre une réalité bien différente (Basso, 2009).

Le concept d'orientation entrepreneuriale a souffert de nombreuses divergences entre les auteurs, du point de vue de la nature du construit (Covin et Lumpkin, 2011), de l'interdépendance de ses dimensions et de leur nature, des relations théoriques entre le construit, ses antécédents et sa mesure (Covin et Slevin, 1989; Knight, 1997; Lumpkin et Dess, 1996). Tous ces débats ont fragilisé la pertinence du construit, brouillé sa compréhension et réduit considérablement son pouvoir explicatif. À cause du manque de clarté entourant le concept, certains auteurs vont même jusqu'à qualifier le concept d'orientation entrepreneuriale comme un « construit embêtant » (Covin et Lumpkin, 2011). Voilà pourquoi nous avons choisi de nous référer dans cette partie à la définition d'origine du concept, c'est-à-dire à la définition de Miller (1983) et à son opérationnalisation à travers l'échelle de Miller/Covin et Slevin

(1989). De la même manière que Covin et Wales (2012), nous pensons que la principale force de cette conceptualisation du construit d'orientation entrepreneuriale est qu'il a été démontré de manière répétée comme s'alignant avec la réalité empirique.

The Miller/Covin and Slevin (1989) scale « works » not because Miller was correct about what EO means, but because his conceptualisation and measure are consistent with the exhibition of a phenomenon that is broadly recognised as a manifestation of entrepreneurship. (Covin et Wales, 2012, p.693)

#### *2.2.2.2 Orientation entrepreneuriale et internationalisation*

La partie précédente nous a permis de mieux saisir ce que signifie être un entrepreneur d'un point de vue comportemental. Nous avons vu que le courant de l'entrepreneuriat international s'était développé autour de la définition de McDougall et Oviatt (2000). Cette définition est très proche de celle du concept d'orientation entrepreneuriale puisqu'elle en reprend les principales caractéristiques appliquées à un contexte international : l'aspect d'innovation, de prise de risque et de proactivité. Le concept d'orientation entrepreneuriale offre un angle intéressant pour analyser le processus d'internationalisation des firmes. Selon la définition de McDougall et Oviatt (2000), il serait donc légitime d'observer une influence de l'orientation entrepreneuriale dans l'internationalisation des entreprises.

Depuis sa création, le concept d'orientation entrepreneuriale a été appliqué et testé dans une multitude de situations. La transposition du concept d'orientation entrepreneuriale dans un contexte international constitue donc, avant tout, un changement du contexte environnemental d'étude. Or la relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'environnement externe a depuis le début été au cœur des préoccupations des auteurs. Les premiers travaux de Miller (1983), ainsi que ceux de Covin et Slevin (1989) s'inscrivent dans une perspective contingente. Autrement dit, ces auteurs n'ont pas choisi de s'intéresser à un attribut organisationnel particulier, mais de l'intercorrélation entre diverses dimensions au sein d'un environnement toujours spécifique et caractérisé par un certain degré d'hostilité, d'incertitude et d'hétérogénéité (Basso, 2009). Covin et Slevin (1989) ont analysé l'influence de l'orientation entrepreneuriale (nommé « strategic posture » dans l'article) sur la

performance. Leurs résultats montrent l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des entreprises suivant qu'elles se situent dans un environnement hostile ou non. Les petites entreprises ayant une forte orientation entrepreneuriale sont aussi celles qui performant le mieux dans un contexte environnemental hostile. À l'inverse, les petites entreprises ayant une faible orientation entrepreneuriale performant mieux dans un contexte environnemental stable (Covin et Slevin, 1989). Une étude réalisée par Tayauova (2011) apporte une piste d'explication intéressante à ce constat. En effet, l'auteur a constaté que : 1) les firmes les plus satisfaites de leur succès en milieux hostiles étaient celles qui avaient une meilleure capacité d'adaptation stratégique et 2) que l'orientation entrepreneuriale favorisait cette adaptation stratégique. Les prospecteurs, c'est-à-dire les firmes recherchant toujours de nouvelles opportunités et pistes de développement pour leurs produits, ont démontré une forte corrélation avec les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (Tayauova, 2011). L'orientation entrepreneuriale permet donc de faciliter le développement international des firmes en simplifiant leur adaptation en milieux hostiles.

Un article de Zhara et Neubaum (1998) a aussi analysé le comportement de firmes entrepreneuriales dans un contexte international et hostile. Pour ces auteurs quatre facteurs vont permettre de qualifier la nature d'un environnement international. Premièrement, l'environnement macro fait référence au contexte économique, politique et juridique qui va contenir la liberté d'action de l'entreprise. Deuxièmement, la structure et la dynamique de la demande et de l'offre au sein de son industrie peuvent contraindre les profits potentiels. Troisièmement, il s'agit de l'intensité concurrentielle sur les marchés et quatrièmement du niveau de technologie minimal requis. Les constats de cette étude viennent quelque peu nuancer ce qui était présumé dans la littérature. Toutes les entreprises réalisant une internationalisation précoce de leurs activités n'affichent pas nécessairement un haut niveau d'orientation entrepreneuriale dans un premier temps. Le type d'industrie semble en revanche avoir une influence majeure sur l'orientation entrepreneuriale. En effet, les firmes évoluant dans une industrie à haute technologie et hostile ont manifestement plus recours à des comportements entrepreneuriaux. L'hostilité macro et technologique

étant les principales sources qui les incitent à agir de manière entrepreneuriale (Zahra et Neubaum, 1998). Le contexte international n'est pas systématiquement à l'origine de l'orientation entrepreneuriale. Il peut simplement favoriser le développement d'un comportement entrepreneurial chez les firmes s'il constitue une source d'hostilité supplémentaire.

Une étude empirique réalisée en Espagne par Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, et Sánchez-Peinado (2007) a cherché à analyser l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur le degré d'internationalisation. Dans cette étude, ces chercheurs sont partis du principe selon lequel : réaliser une activité internationale est en soit un acte entrepreneurial, car cela consiste à identifier et exploiter de nouvelles opportunités d'affaires dans un nouvel environnement (Ripollés-Meliá et al., 2007). Les conclusions de cette étude sont nombreuses. Premièrement, il semblerait que les firmes réalisant des activités internationales aient, en moyenne, un niveau d'orientation entrepreneurial plus élevé que celles ne le faisant pas. De plus, les auteurs ont pu vérifier que les firmes présentant des scores élevés d'orientation entrepreneuriale étaient aussi celles qui présentaient le plus haut degré d'internationalisation et de diversification géographique, soit d'engagement international. Bien que, dans cette étude le degré d'internationalisation soit mesuré en termes de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger et de la diversité géographique des pays partenaires de la relation, ce qui comporte certaines limites, les auteurs ont discuté leurs résultats ainsi: les entreprises se comportant de manière entrepreneuriale sur les marchés internationaux perçoivent les nouvelles opportunités d'affaires plus rapidement que leurs concurrents, et leurs capacités à être proactives et à la prise de risque facilitent l'exploitation de ces opportunités avant les autres (Ripollés-Meliá et al., 2007). Ces résultats ne sont pas sans rappeler ceux de Javalgi et Todd (2011). Dans cette étude réalisée en Inde, l'orientation entrepreneuriale présente aussi une forte corrélation positive avec l'internationalisation des entreprises (Javalgi et Todd, 2011).

Ibeh (2003) s'est plus particulièrement penché sur le cas de l'entrepreneuriat et de l'exportation. En utilisant les travaux de Stevenson et al (1989) et Miller

(1983), il a défini le concept d'exportation entrepreneuriale, comme : le processus par lequel, le propriétaire-dirigeant ou un membre de l'entreprise, recherche des opportunités de marché à l'export sans se soucier des ressources dont la firme dispose ou des contraintes environnementales (Ibeh, 2003). Cette définition suppose donc l'existence de deux types de comportements chez les exportateurs : une exportation entrepreneuriale et non entrepreneuriale. En effet, en définissant une exportation entrepreneuriale Ibeh (2003) suppose donc, de manière implicite, l'existence d'une exportation qui ne l'est pas. Premièrement, il existerait donc une exportation entrepreneuriale qui ne tient pas compte des risques associés et se concentre sur les opportunités potentielles, tel que défini ci-dessus. Deuxièmement, une exportation plus « prudente », c'est-à-dire exploitant les opportunités de manière plus raisonnée. Il constate que pendant que certains exportateurs essayent d'être actifs, proactifs et agressifs dans leurs recherches d'opportunités sur les marchés étrangers, d'autres exportateurs se contentent d'être réactifs, passifs et conservateurs (Ibeh et Young, 2001). Rappelons que l'internationalisation des PME est un phénomène qui répond à des motivations très diverses. Comme nous l'avons expliqué en première partie, il est incorrect de considérer que tout type d'internationalisation est un acte entrepreneurial puisqu'il existe des formes d'internationalisation dites « contraintes ». Les motivations qualifiées de « réactives » n'entrent pas dans le cadre d'un comportement entrepreneurial puisqu'elles ne résultent pas d'un choix délibéré de l'entreprise. Une internationalisation contrainte va directement à l'encontre du principe fondamental de proactivité. D'autres définitions de l'orientation entrepreneuriale intègrent une dimension « d'autonomie » pour qualifier un comportement d'entrepreneurial (Lumpkin et Dess, 1996). Il semble donc y avoir un consensus à travers les définitions de l'orientation entrepreneuriale pour écarter les motivations réactives de l'internationalisation de l'entrepreneuriat. La volonté d'Ibeh (2003) de distinguer ces deux types d'exportations semble donc tout à fait appropriée d'un point de vue théorique.

Afin de pouvoir vérifier ce constat de manière empirique, Ibeh (2003) a réadapté le concept d'orientation entrepreneuriale mesuré autour de trois dimensions de Covin et Slevin (1989) à l'export afin de pouvoir regrouper les firmes de l'échantillon en deux

groupes distincts. Les résultats de cette étude sont de plusieurs natures. L'analyse comparée des deux groupes, firmes exportatrices faiblement entrepreneuriales (cluster 1) et fortement entrepreneuriales (cluster 2), a permis de soulever plusieurs points intéressants. Premièrement, il existe des résultats significativement différents en matière d'orientation entrepreneuriale entre les deux groupes, ce qui soutient l'idée de les analyser en deux groupes distincts. Deuxièmement, l'auteur remarque que le groupe entrepreneurial possède en moyenne des cadres plus expérimentés et impliqués dans l'expansion internationale de l'entreprise. Enfin, il insiste sur le fait que, bien que percevant de manière similaire l'hostilité de l'environnement, le groupe le plus entrepreneurial en sera moins affecté dans ses décisions (Ibeh, 2003).

Jusqu'ici, il n'existe pas d'étude ayant directement rattaché le concept d'orientation entrepreneuriale à l'importation. Pourtant, nous venons de voir que ce concept offre des résultats significatifs dans beaucoup d'études portant sur l'internationalisation (Javalgi et Todd, 2011; Ripollés-Meliá et al., 2007; Zahra et Neubaum, 1998), et notamment l'export (Ibeh, 2003; Ibeh et Young, 2001). La démonstration d'un comportement entrepreneurial sur des marchés internationaux hostiles va faciliter leur pénétration. En effet, en agissant de manière proactive, innovante et tolérante vis-à-vis des risques de l'internationale, l'entreprise sera capable d'identifier et d'exploiter les opportunités avant ses concurrents.

Néanmoins, toute forme d'internationalisation n'est pas nécessairement un acte entrepreneurial. Dans un contexte favorable (non hostile), l'adoption d'un comportement entrepreneurial ne semble pas profiter aux firmes. Ces dernières vont donc se contenter de réagir passivement, puisque la proactivité ne semble pas être une condition nécessaire pour y performer.

Dans la section suivante, nous nous focaliserons sur l'importation afin de discuter de l'éventuelle existence théorique d'une importation qui serait entrepreneuriale.

## **CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Après avoir exposé les travaux utiles à la compréhension de notre sujet, cette partie nous servira à présenter le cadre conceptuel ainsi que notre question de recherche. Nous présenterons aussi la méthodologie utilisée ainsi que l'échantillon sur lequel sera testée notre hypothèse.

### **3.1 CADRE CONCEPTUEL**

Dans la première partie de cette revue de littérature, nous nous sommes intéressés à l'importation. Cette consultation des travaux nous a permis de mieux appréhender les différents facteurs influençant la décision d'importation chez les PME. L'élaboration de la stratégie d'approvisionnement est un processus complexe qui résulte des interactions de la firme avec son environnement. La motivation d'une firme pour importer est influencée négativement par l'existence de barrières et obstacles sur la scène internationale. La firme sera alors dépendante de ses capacités internes et de facilitateurs externes pour contourner ces barrières et poursuivre son internationalisation. En effet, l'international nécessite de nouvelles ressources et capacités pour la firme. L'identification d'un fournisseur étranger, élaboration d'une stratégie logistique, la gestion de la fluctuation des taux de change, travailler dans un contexte multiculturel constituent autant de défis nouveaux pour la firme importatrice (Birou et Fawcett, 1993). Un déficit de ressources est fréquemment évoqué dans la motivation de ne pas importer chez les PME (ST-Pierre et al., 2011).

Le modèle incrémental ainsi que la théorie des réseaux offrent un cadre conceptuel intéressant pour comprendre le processus d'adaptation des entreprises dans le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 2003, 2006; Rauch et al., 2009). Plusieurs auteurs le considèrent aussi valable pour expliquer le processus d'internationalisation de la fonction d'approvisionnement des firmes et l'évolution de leurs motivations à importer (Laurin et Ebert-Walkens, 2012;

Monczka et Trent, 1991). La variation des taux d'approvisionnement à l'étranger serait donc, en partie, attribuable à des différences en termes d'expérience et de réseaux que possèdent les firmes. Depuis, le courant de l'entrepreneuriat international est venu compléter ces théories, en apportant un éclairage nouveau sur la prise en compte des risques et de l'incertitude par les entreprises (Liesch et al., 2011; McDougall et Oviatt, 2000). La notion de « perception » des risques et de l'incertitude ne se limite plus à un « attribut environnemental ». Il s'agit d'un processus complexe d'élaboration des perceptions à travers lequel les preneurs de décisions de l'entreprise agiront sur les marchés internationaux (Shane et Venkataraman, 2000). La plus ou moins grande aversion pour les risques de ces derniers va alors conditionner leurs choix stratégiques en matière d'international (Acedo et Florin, 2006; Liesch et al., 2011; Ripollés-Meliá et al., 2007). Comme nous l'avons vu, l'importation ne fait pas exception et comporte des risques et de l'incertitude avec lesquels l'entreprise doit composer (Ghymn et al., 1999). Une firme acceptant plus facilement les risques devrait alors s'ouvrir plus facilement à l'internationalisation de sa fonction d'approvisionnement.

De plus, nous avons aussi évoqué le fait qu'il existe une diversité des motivations qui poussent les firmes à importer (Knudsen et Servais, 2007; Monczka et Trent, 1992; Quintens et al., 2006a; St-Pierre et al., 2011). Les enjeux de l'approvisionnement international peuvent être perçus d'une manière différente selon les entreprises. Certaines entreprises, évoquant par exemple la non-disponibilité des biens sur le territoire national, percevaient l'importation comme une contrainte. Nous avons qualifié ce premier type de motivations de réactives. Mais, nous avons aussi évoqué l'existence de motivations stratégiques, c'est-à-dire destinées à la création d'un avantage compétitif pour les firmes. Ce dernier type de motivations a été qualifié de proactives. Bien que nous ayons évoqué le rôle joué par l'expérience et les réseaux dans l'évolution de ces motivations chez les firmes, le courant de l'entrepreneuriat international offre de nouvelles perspectives. En effet, la poursuite de motivations de type proactives semble effectivement se rapprocher d'un acte entrepreneurial. Nous entendons par l'aspect de proactivité un « processus d'anticipation des futurs besoins » (Venkataraman, 1989), ce qui exclut de fait un



choix contraint et donc les motivations réactives. En revanche, il semble réaliste de penser que les entreprises qui importent des intrants ou biens d'équipement dans une optique stratégique possèdent cette capacité d'anticipation. En effet, la notion même de stratégie implique la prévision. Seules les entreprises capables de prévoir, à plus long terme, les intérêts de l'import sur la satisfaction de leurs besoins, réaliseront de l'import proactif. Il semble bel et bien y avoir une dimension proactive à l'import, même si elle ne concerne pas tous les importateurs.

Le courant de l'entrepreneuriat suppose, de plus, la démonstration d'un comportement innovant chez les entreprises s'internationalisant pour des motifs entrepreneuriaux (Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996; McDougall et Oviatt, 2000; Miller, 1983). L'existence d'une importation entrepreneuriale suppose donc aussi ce type de comportement. L'importation peut pour diverses raisons être considérée comme une modalité révélatrice d'un comportement innovant. Même si l'importation ne correspond pas exactement à l'introduction d'un nouveau bien ou service, elle peut y contribuer fortement. L'importation est en effet, l'unique moyen pour de nombreuses entreprises d'acquérir des biens ou services non disponibles localement mais indispensables à l'innovation. De nombreuses entreprises seraient incapables de fournir un produit nouveau sans importer et les entreprises, incapables d'importer, d'innover. Il se peut donc que dans certains cas, l'importation puisse être considérée comme une étape à part entière du processus d'innovation. De plus, l'importation est un important vecteur de connaissance et de technologie par le phénomène d'apprentissage par les imports (Boutary et St-Pierre, 2011; ST-Pierre et al., 2011). L'import permet donc d'acquérir des connaissances essentielles à la création de produits innovants.

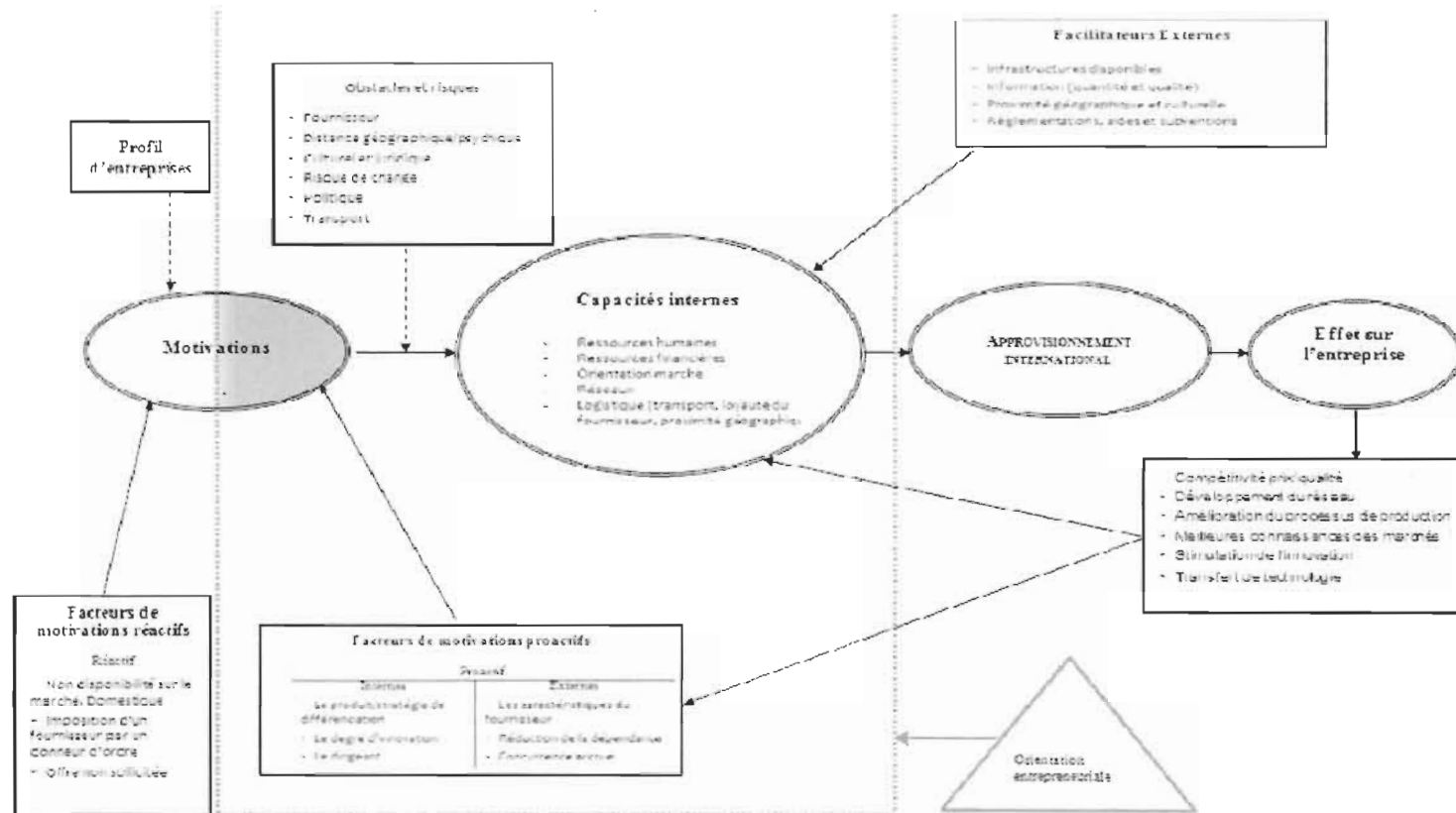
Le développement des théories de l'entrepreneuriat international a offert une perspective intéressante pour comprendre le processus par lequel les entreprises s'internationalisent. Ce courant offre d'importants éléments pour compléter les théories de l'internationalisation telles que l'U-modèle ou les théories des réseaux (Liesch et al., 2011). Cependant, nous n'avons pas observé de travaux ayant tenté de rapprocher les théories de l'entrepreneuriat international à celles de l'importation.

L'importation semble pourtant posséder, dans certains cas, les caractéristiques d'un comportement entrepreneurial : proactif, innovant et la prise de risques. En agissant de manière entrepreneuriale, une firme importatrice aura donc une évaluation différente de sa capacité à surmonter les risques en présence. De plus, elle sera plus à même d'anticiper les opportunités futures sur les marchés. Cela nous laisse supposer que l'on pourrait définir, en miroir à la définition d'Ibeh et Young (2001) de l'export entrepreneurial, l'existence d'une importation entrepreneuriale comme : « le processus par lequel des individus, ou l'entreprise qu'ils détiennent se lancent dans une démarche proactive d'importation d'intrants ou de biens d'équipements afin de répondre de manière innovante à un environnement hostile ».

Par conséquent, cette recherche vise à vérifier de manière empirique s'il existe une importation entrepreneuriale, c'est-à-dire qui résulterait de la démonstration d'un comportement innovant, proactif et tolérant vis-à-vis des risques, influençant le niveau d'engagement des PME québécoises à l'internationale.

Ceci nous amène à énoncer la question de recherche suivante : Le comportement entrepreneurial des PME québécoises favorise-t-il leur propension à importer ?

Figure 3 - : Cadre conceptuel de l'importation entrepreneuriale



### 3.2 HYPOTHESE DE RECHERCHE

Le concept d'orientation entrepreneuriale offre un cadre intéressant pour représenter ce que signifie posséder une « posture » entrepreneuriale. À travers ce construit, il est possible de calculer un score représentant le niveau avec lequel une firme se comporte de manière entrepreneuriale. Très proche de la définition de l'entrepreneuriat international de Oviatt et McDougall (2000) ce construit a déjà permis d'étudier le comportement des firmes dans leurs choix en matière d'internationalisation. Par exemple, il a déjà permis d'étudier l'impact d'une posture entrepreneuriale de la firme sur le degré d'internationalisation, à travers l'exportation, et de démontrer empiriquement son influence significative dans le niveau d'engagement des firmes à l'international (Ripollés-Meliá et al., 2007). D'autres auteurs ont fait le choix d'appliquer ce concept à l'export dans le but d'asseoir empiriquement leur cadre conceptuel de l'« export entrepreneurial » (Ibeh, 2003; Ibeh et Young, 2001).

En revanche, au meilleur de nos connaissances, nous n'avons pas observé de recherche intégrant le concept de l'orientation entrepreneuriale aux autres déterminants de l'importation. Il y aurait donc une cohérence théorique à vérifier la relation possible d'un tel cadre conceptuel. De ce constat, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 : L'orientation entrepreneuriale a une influence positive sur la propension des PME québécoises à importer.

La section suivante présentera la méthodologie que nous avons employée afin de tester cette hypothèse. Tout d'abord, nous éclaircirons la position de recherche à travers laquelle nous avons réalisé cette étude. Puis, nous décrirons la base de données ainsi que l'échantillon que nous allons utiliser. Enfin, nous définirons les variables et les tests appliqués pour vérifier le modèle de recherche.

### 3.3 POSITION DE RECHERCHE

À partir d'une lecture attentive de la littérature portant sur l'importation, l'internationalisation des entreprises en général et plus particulièrement l'entrepreneuriat, il nous a été possible d'établir un cadre théorique visant à présenter notre modèle de recherche. Sur la base de ce cadre, il nous a été possible de formuler une hypothèse qui nous servira à vérifier si ces déductions sont conformes aux faits. Plus précisément, cette recherche tente d'identifier s'il existe une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et la propension à importer des PME manufacturières québécoises comparativement à leurs industries respectives. Nous avons pu opérationnaliser cette hypothèse théorique en mobilisant le concept d'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989) qui représente ce que signifie être entreprenant du point de vue du comportement des firmes. Cette hypothèse sera testée à l'aide d'une étude quantitative sur une base de données secondaires.

Notre position de recherche s'inscrit donc dans une démarche hypothético-déductive, car elle cherche à tester de manière quantitative des hypothèses déduites à partir d'une revue de littérature (Marie-Laure Gavrd-Peret, 2012). Dans la section suivante, nous présenterons la base de données.

### 3.4 BASE DE DONNEES SOURCE

#### 3.4.1 Provenance des données

Notre étude se base sur un ensemble de données ayant été recueillies par l'INRPME dans le cadre d'un programme de recherche sur l'internationalisation des PME manufacturières québécoises. Cette étude avait pour objectif de développer les connaissances existantes sur l'internationalisation des PME afin de mieux comprendre et appréhender les déterminants de ces activités et leurs impacts sur l'organisation. L'enquête se compose de trois parties distinctes. La première partie s'intéresse aux caractéristiques générales de l'entreprise, puis se focalise dans un second temps sur les différentes stratégies d'internationalisation (exportation,

importation et sous-traitance). Enfin, la dernière partie se centre sur l'organisation, ses pratiques d'affaires et des caractéristiques de son dirigeant.

La récolte de ces données a été possible grâce à la rédaction d'un questionnaire d'enquête à partir d'une importante recension des écrits sur les modes d'internationalisation des PME. De plus, plusieurs entrevues et forums de discussions ont été mis en place en réunissant des chefs d'entreprises et représentants des pouvoirs publics afin de combler une littérature peu fournie dans certains domaines. Avant de soumettre le questionnaire établi à large échelle, un prétest a été réalisé auprès d'une dizaine d'entreprises. Entre mai 2010 et février 2011, le questionnaire a été diffusé en deux phases auprès de 3000 PME identifiées dans les bases de données du centre industriel de recherche du Québec (ICRIQ) et dans le répertoire Scott. Cette enquête a été conduite par téléphone par une firme de sondage professionnelle. Près de 600 PME ont alors répondu positivement à l'appel et permis de fournir des données. Afin de se conformer à la définition de la PME utilisée par l'Union européenne, 12 PME ayant plus de 250 salariés ont été retirées (St-Pierre et al., 2011).

### **3.4.2 Description des données de la base de données**

Parmi les 588 PME qui composent la base de données, il existe une grande diversité des modalités à travers lesquelles les entreprises s'internationalisent. L'exportation et l'importation sont les modalités d'internationalisation les plus présentes chez les PME. En ce qui concerne la taille des entreprises, plus de la moitié possède entre 20 et 49 salariés pour une taille moyenne de 51 salariés. Ceci constitue une limite à la représentativité de cette base de données car, selon statistique Canada, la majorité des PME du Québec comporte moins de 5 salariés.

Le tableau 5 présente la diversité des activités internationales des PME de l'échantillon en fonction de leur taille.

Tableau 5 - Diversité des activités internationales des PME selon leur taille  
(pourcentage d'entreprises engagées dans chaque type d'activités)

Nombre de salariés	N	Filiale étranger	IDE	Export	Import d'équip	Import. d'intrants	Sous- traitance	Collab	Inno
<b>Moins de 20</b>	74	7	3	38	26	38	15	19	16
<b>20 à 49</b>	100	3	5	47	44	50	16	13	20
<b>50 à 99</b>	142	8	7	65	53	60	20	15	27
<b>100 à 250</b>	72	15	14	64	68	53	15	8	25
<b>total</b>	588	6	6	52	47	51	17	14	22

IDE : investissement direct à l'étranger ; collab : pourcentage d'entreprise ayant au moins une entente de collaboration avec une firme à l'étranger ; inno : pourcentage d'entreprise ayant réalisées au moins une forme d'activité d'innovation avec une organisation à l'étranger.

Source : St-Pierre et al. 2011

L'importation occupe une place prépondérante dans les activités internationales des PME avec 51 % d'entre elles réalisant de l'importation d'intrants et 47 % des biens d'équipement, ces deux types d'importation semblent donc être utilisés par les entreprises de manière aussi répandue. On remarque aussi que les

entreprises de grande taille tendent en moyenne à davantage importer des biens d'équipement et des intrants.

Le tableau 6 s'intéresse plus particulièrement aux connexions qui existent entre les deux types d'importation.

Tableau 6 - Diversité des stratégies d'import (exprimée en Nombre et pourcentage de la base de données).

	<b>Importateurs d'intrants</b>		<b>Total</b>
	non	oui	
<b>Importateurs de biens d'équip.</b>	186 (31,8 %)	124 (21,3 %)	310 (53 %)
	101 (17,2 %)	174 (29,7 %)	275 (47 %)
<b>Total</b>	287 (49 %)	298 (51 %)	585

La base de données comprend 585 PME (deux données sont manquantes), où 186 PME ne sont ni importatrices d'intrants, ni importatrices de biens d'équipement. Il y a donc 68 % des entreprises de la base de données à être touchées par au moins l'un des deux types d'importation. Il est aussi courant pour les entreprises de réaliser les deux modalités de manière conjointe, cela concerne 29,7 % des PME contre 21,3 % n'important que des intrants et 17,2 % n'important que des biens d'équipement. De plus, l'importation et l'export semblent être interconnectées, comme le montre le Tableau 7.



Tableau 7 - Relations entre modes d'internationalisation : export et import

Toutes PME		Importateurs biens d'équip.		Importateurs d'intrants		Total importateur *	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Nombre</b>	587	275	310	299	288	399	187
<b>Pourcentage d'exportateurs</b>	52 %	57,1 %	47,4 %	69,2 %	34 %	61,75 %	31 %
<b>Taux d'importation</b>	Non exportateurs	48,9 %	/	26,8 %	/	39,9 %	/
	exportateurs	50,4 %	/	33 %	/	37,62 %	/

\* : total importateur est constitué des importateurs faisant au moins un des deux types d'importation

La relation plaçant l'import comme un facilitateur de l'export a été évoquée à plusieurs reprises dans la littérature (Holmlund et al., 2007; Laurin et St-Pierre, 2011; Welch et Luostarinen, 1993). Les résultats observés dans le tableau 7 tendent à soutenir ce constat. En effet, chez les importateurs de biens d'équipement 57,1 % réalisent aussi de l'exportation contre seulement 47,1 % pour les non-importateurs de biens d'équipement. Les résultats sont encore plus significatifs concernant les importateurs d'intrants. Il semble que le pourcentage d'exportateurs soit deux fois plus élevé chez les importateurs d'intrants que chez les non-importateurs d'intrants.

### 3.5 DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

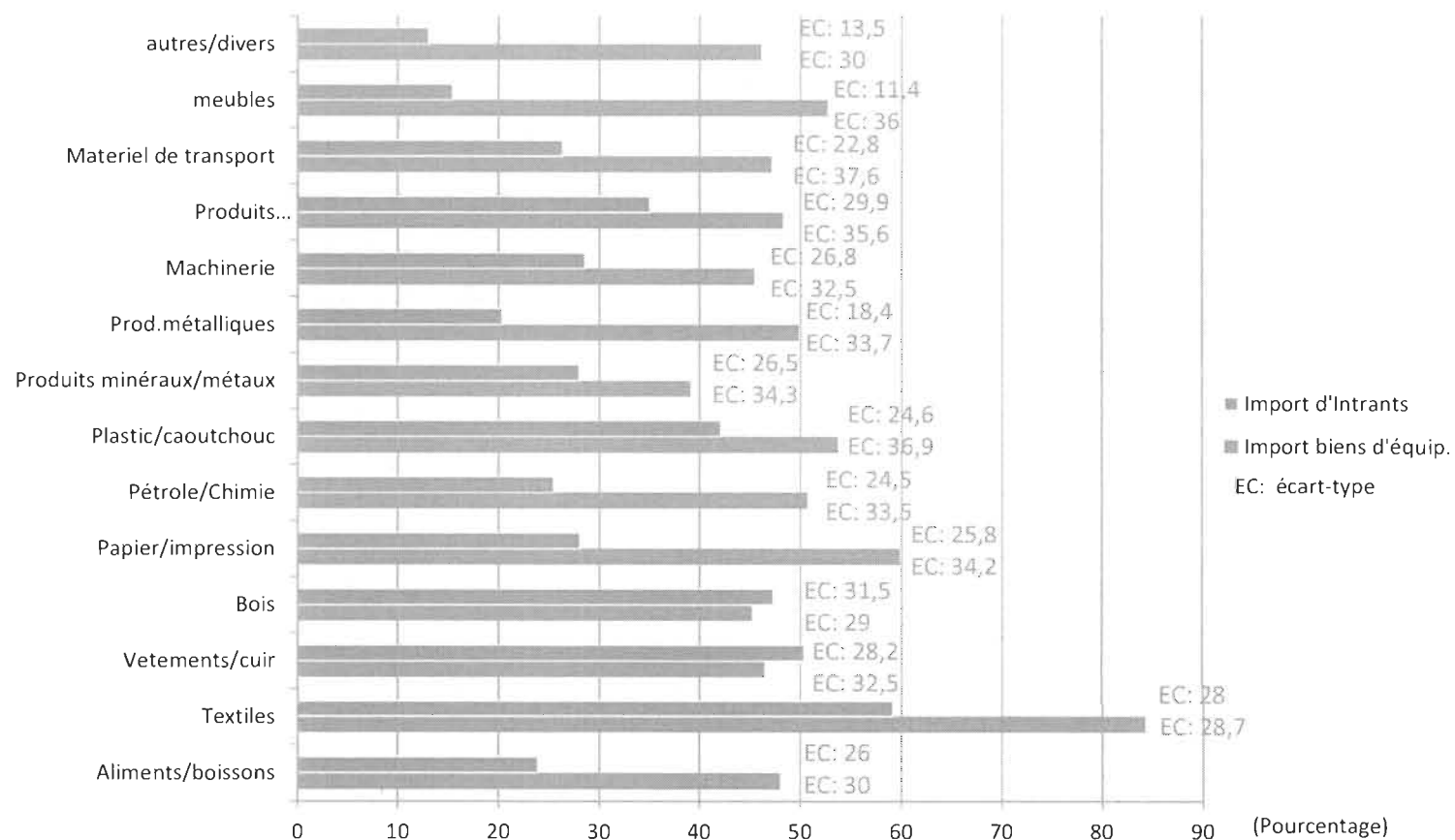
Notre échantillon se compose de 588 PME dont 275 sont importateurs de biens d'équipement, 299 importateurs d'intrants et 174 effectuant les deux. Il comprend aussi 186 PME n'important aucun produit ni bien d'équipement. Dans la description de notre échantillon, nous allons détailler plusieurs points : la propension à importer pour les différentes industries, le profil général des PME et celui de leurs dirigeants.

#### 3.5.1 La propension à importer

L'objectif est de décrire les habitudes en termes de propension à importer, c'est-à-dire d'analyser la part des achats à l'étranger sur le total des achats des entreprises de notre échantillon. Nous soulignerons les différences inter et intra industries en matière de propension à importer. C'est un élément essentiel puisqu'il s'agit d'une caractéristique prise en compte pour le calcul de notre variable dépendante qui sera présenté en 3.6.1.1. Premièrement, nous allons décomposer notre échantillon par industrie pour observer s'il existe des différences notoires de la propension à importer entre les industries. En effet, avoir une idée de la propension moyenne à importer par industrie nous permettra, par la suite, de différencier ce qui résulte d'une véritable stratégie ou d'un effet fixe propre à l'industrie de l'industrie. Nous observerons ensuite, la variance au sein de chaque industrie afin de souligner l'existence de comportements d'importation sensiblement différents suivant les firmes d'une même industrie.

La Figure 4 représente la propension à importer par industrie des PME de l'échantillon.

Figure 4 - Propension à importer des PME importatrices québécoises



Le Tableau 8 présente les résultats de l'analyse univariée concernant la propension des firmes à importer inter-industries et intra-industries.

Tableau 8 - Analyse de variance univariée de la propension à importer inter-industrielle

Anova	F	Sig
Propension à importer des biens d'équip./ Inter-industries	1,078	0,378
Propension à importer des intrants/ Inter- industries	5,023	0,000

Le graphique 1 représente la propension à importer des biens d'équipement et d'intrants chez les PME importatrices québécoises pour différentes industries. On remarque qu'en général, la propension à importer des biens d'équipement est supérieure à la propension à importer des intrants. De plus, on observe une hétérogénéité des taux entre industries en ce qui concerne la propension à importer des intrants. L'analyse de variance univariée (Tableau 8) nous montre que pour la propension à importer des équipements, les résultats ne sont pas significativement différentes selon l'industrie ( $F=1,1$ ,  $p=378$ ). En effet, le Québec ne produit que très peu de biens d'équipement. Les entreprises sont donc nombreuses à devoir les importer pour des raisons réactives et cela concerne l'ensemble des industries. Une majorité de PME important entre 40% et 50 % de leurs biens d'équipement. En revanche, les pourcentages de produits importés sont significativement différents selon l'industrie pour l'importation d'intrants ( $F=5,0$ ,  $p=000$ ). La proportion de

produits importés dépendant naturellement du type de produit fabriqué par l'entreprise et de la compétitivité des fournisseurs canadiens.

Le type d'industrie constitue donc un élément important pour déterminer la propension à importer des intrants, mais il n'explique pas la dispersion observée à l'intérieur des industries. En effet, les entreprises sont soumises à des contraintes environnementales relativement identiques au sein d'une même industrie. Les différences observées à l'intérieur de chaque industrie pourraient donc potentiellement résulter de comportements stratégiques différents pour affronter ces barrières, certaines choisissant de s'approvisionner plus et d'autres moins.

### **3.5.2 Le profil général des importateurs**

Dans cette section, nous décrivons le profil des importateurs de notre échantillon. Nous avons choisi d'opter pour une comparaison des firmes importatrices de biens d'équipement et d'intrants avec des firmes non importatrices.

Le Tableau 9 offre une comparaison de plusieurs variables qui a pour objectif de faire ressortir les traits caractéristiques des firmes qui composent notre échantillon.

Tableau 9 - Profil général des PME de l'échantillon

	Importateur de biens d'équipement			Importateur d'intrants			Importateur total *		
	oui	non	Sig	oui	non	Sig	oui	non	Sig
Âge moyen de l'entreprise	30,9	27	0.009	29,79	27,82	0.185	29,88	26,54	0.036
Nombre d'employés	58,85	43,14	0.000	53,58	47,21	0,064	54,97	40,79	0,000
Typologie produit (Mode)	PTS*	PTS*	/	PTS*	PTS*	/	PTS*	PTS*	/
Pourcentage d'entreprises réalisant des collab. achat/approv.	7,3 %	4,8 %	0,216	10,7 %	1 %	0,000	8,5 %	0,5 %	0,000

\* : Produit très spécialisé

\*\* : total importateur est constitué des importateurs faisant au moins un des deux types d'importation

La variable Age représente l'âge moyen de l'entreprise depuis sa création. Il semble que les entreprises importatrices soient en moyenne plus âgées que les PME qui n'importent pas. Ce constat peut laisser sous-entendre que l'importation nécessite de l'expérience et donc qu'être plus âgées constituerait un avantage. Même si

l'analyse des variances révèle un test moins significatif pour les importateurs d'intrants.

Le nombre d'employés semble aussi avoir une incidence sur la décision d'importation. Les PME importatrices sont en moyenne de plus grande taille que les PME non importatrices. Il est donc probable que la taille agisse comme un facilitateur à la réalisation de l'importation. Cette variable est très significative pour les importateurs de biens d'équipement et faiblement pour les importateurs d'intrants.

Enfin l'existence de collaborations représente le pourcentage d'entreprises ayant au moins réalisé une entente de collaboration relative à l'achat ou l'approvisionnement avec une firme étrangère. Il semble que la volonté de coopérer se retrouve de manière plus fréquente chez les PME réalisant de l'importation. Cette différence est d'autant plus notoire concernant l'importation d'intrants.

### **3.5.3 Profils des dirigeants**

Le profil des dirigeants est une caractéristique importante pour toute étude s'intéressant à l'internationalisation des entreprises dans une perspective entrepreneuriale. Particulièrement chez les PME, le dirigeant occupe une place centrale, car il est aussi très souvent propriétaire, pour totalité ou pour partie, de l'entreprise. Sa vision et ses objectifs personnels vont bien souvent conditionner l'orientation stratégique de l'organisation tout entière. Plusieurs auteurs ont souligné l'importance des caractéristiques managériales dans le cadre de stratégie d'internationalisation comme l'export (Leonidou et al., 1998).

Le Tableau 10 présente plusieurs caractéristiques des dirigeants importateurs de biens d'équipement et d'intrants et de leurs expériences internationales.

Tableau 10 - Profils des dirigeants de PME importatrices

	Importateur de biens d'équipement			Importateur d'intrants			Importateur total *		
	oui	non	Sig	oui	non	Sig	oui	non	Sig
Caractéristique du dirigeant									
Sexe (Pourcentage de femmes)	11 %	20 %	0.020	13 %	18 %	0.073	12 %	22 %	0.001
Âge	48.62	49.33	0.372	49.04	49.95	0.914	49.07	48.84	0.782
Scolarité **	3,50	3,33	0,008	3,55	3,27	0,000	3,51	3,21	0,000
Expérience personnelle internationale									
Étude à l'étranger ***	13	14	0.884	15	12	0.307	14	12	0.522
Vivre à l'étranger ***	19,64	20,97	0.690	23,08	17,36	0,085	21,5	17,65	0,280
Parler plusieurs langues ***	65,57	53,72	0,004	67,11	50,7	0,000	64,7	47,06	0,000
Voyager souvent à l'étranger ***	60,58	54,87	0,164	66,33	48,08	0,000	62,5	46,2	0,000
Diversité des importations ****	1,6			1,83			1,71		

\* : total importateur est constitué des importateurs faisant au moins un des deux types d'importation

\*\* : 1 : études primaires; 2 : études secondaires; 3 : études collégiales; 4 : études universitaires

\*\*\* : pourcentage de dirigeants qui ont fait ce qui est écrit

\*\*\*\* : Nombre de régions d'importation (USA, Mexique, Europe, Asie et reste du monde)



La première caractéristique que nous présentons ici concerne le sexe des dirigeants. Pour les deux groupes, il y a une majorité d'hommes à la tête des entreprises importatrices. Il n'y a seulement que 11 % de femmes qui dirigent une entreprise importatrice de biens d'équipement et 13 % pour celles important des intrants. L'âge moyen des dirigeants se situe autour de 49 ans et cela sans différence significative entre les groupes. Les dirigeants de notre étude ont donc une longue expérience du monde du travail. Concernant le niveau de scolarité, on observe des différences significatives entre les importateurs et les non-importateurs des deux groupes. Le niveau moyen de scolarité est supérieur pour les PME importatrices que chez les non-importatrices.

L'expérience internationale est définie comme le pourcentage de dirigeant ayant vécu ou étudié à l'étranger. Les propriétaires de firmes importatrices ne semblent pas posséder en moyenne plus d'expérience internationale que ceux des autres entreprises. En revanche, parler plusieurs langues est une caractéristique plus présente chez les dirigeants de PME importatrices. Environ 65 % des dirigeants de PME important des biens d'équipement parlent plusieurs langues, contre 67 % chez les importateurs d'intrants. De plus, les dirigeants de PME qui importent voyagent en moyenne plus régulièrement à l'étranger que celles qui n'importent pas. Cette différence est particulièrement significative chez les dirigeants importateurs d'intrants.

La diversité des importations représente le nombre de régions moyen à partir desquelles les entreprises importent. Il est en moyenne supérieur chez les importateurs d'intrants par rapport aux importateurs de biens d'équipement. Mais ce constat est à relativiser, car nous ne connaissons pas dans quelle proportion ces importations sont réalisées.

En bénéficiant d'un âge moyen, d'un niveau de scolarité et de compétences linguistiques plus élevé, les dirigeants importateurs semblent mieux outillés pour affronter les barrières de l'international. Pourtant, il subsiste encore des différences entre importateurs. Tous les importateurs ne choisissent pas d'adopter la même stratégie, par exemple en termes de propension à importer. La stratégie qu'ils

définissent comme la plus appropriée à la réalisation de leurs objectifs dépend notamment de la vision propre du dirigeant et de ses cadres. Il semble difficile de réussir à identifier l'ensemble des caractéristiques individuelles jouant un rôle dans l'élaboration de leurs perceptions. De plus, ce ne sont pas des caractéristiques que possède le dirigeant mais de ses cations qui permettent de qualifier son comportement d'entrepreneurial (Covin et Slevin, 1991). Nous avons donc choisi d'utiliser le concept d'orientation entrepreneuriale qui est centré sur une analyse comportementale des firmes plutôt que de s'intéresser aux caractéristiques propres des dirigeants. Dans la partie suivante, nous présenterons nos variables du modèle ainsi que notre méthode d'analyse.

### 3.6 METHODE D'ANALYSE

Notre hypothèse de recherche vise à comprendre si l'orientation entrepreneuriale va influencer la propension des firmes à importer plus que la moyenne de leur industrie. Premièrement, il convient de préciser nos mesures de la propension à importer et de l'orientation entrepreneuriale. Puis, nous présenterons nos choix concernant la méthode d'analyse de ces deux variables.

#### 3.6.1 Définition des variables du modèle de recherche

##### 3.6.1.1 *Propension à importer : proactif / réactif*

Le concept de propension à importer est généralement utilisé à une échelle macroéconomique, on parle souvent de propension à importer d'un État. Il représente alors souvent la part des importations dans la production nationale :  $\text{Importation/PIB}$ . Notre étude s'intéresse aussi au concept de propension à importer, mais au niveau de l'entreprise. Chaque organisation importe une part de produit qui lui est propre. L'importation concerne généralement deux types de produit bien distincts : les intrants et les biens d'équipement. Une entreprise est alors libre de définir sa politique concernant l'importation de ces produits. Il est même possible qu'elle choisisse de n'en importer aucun (elle sera alors considérée comme importatrice à 0%).

Nous avons choisi de répartir les entreprises de l'échantillon autour d'une variable continue que nous nommerons : « propension à importer ». Tel que nous l'avons constaté dans la Figure 4, l'analyse de la dispersion des firmes autour de cette variable dans la description de l'échantillon démontre une hétérogénéité des comportements concernant les biens d'équipement et intrants importés suivant les différents types d'industries. Cela est révélateur du fait qu'il existe différentes utilisations de l'import dans la stratégie d'approvisionnement des firmes. Certaines se contentant d'un faible taux alors que d'autres l'utilisent plus largement.

Nous avons différencié les motivations des firmes à importer en deux groupes : les motivations réactives et proactives. Nous avons vu qu'il existe un certain nombre de motivations réactives qui contraignent les firmes à s'internationaliser, par exemple la non-disponibilité d'un bien sur le territoire ou la présence de fournisseurs incontournables pour l'industrie mais localisés en dehors des frontières du pays. L'existence de contraintes comme celles-ci va influencer la propension des firmes à importer dans une certaine mesure. Mais, pour des firmes d'un même pays, ce type de motivation n'est intéressant que pour expliquer les différences de comportement entre industries et non à l'intérieur de chaque industrie. L'évaluation de ce type de contraintes comme facteur explicatif de la propension à importer n'a que peu d'intérêt dans une perspective entrepreneuriale, car il concerne des caractéristiques propres à l'industrie et non aux entreprises individuelles. En effet, il existe d'autres motivations que celles imposées par l'industrie et qui peuvent inciter les firmes à importer plus que ce qui se fait en moyenne. Un ensemble de motivations, que nous avons qualifiées de proactives, peut inciter les entreprises à accentuer la part des produits achetés à l'étranger. Il s'agit notamment de répondre à des objectifs stratégiques, en termes de prix, de qualité ou de technologie afin de créer de la valeur pour l'entreprise. Les entreprises percevant l'importation comme une opportunité devraient alors importer une plus grande part de produit car elles possèdent des motivations supplémentaires. Voilà pourquoi nous avons choisi de soustraire l'effet propre à l'industrie pour ne tenir compte que du choix propre de la firme pour le calcul de la propension à importer, de façon à mettre en exergue une composante de l'importation davantage liée au caractère entrepreneurial et proactif

de cette activité. Ceci s'apparente à la méthode des effets fixes par laquelle chacune des variables du modèle est soustraite de sa moyenne de groupe. Ainsi, pour tenir compte de l'effet fixe d'industrie, on soustrait de la variable d'intérêt la moyenne du secteur d'activités auquel appartient la firme.

La Figure 5 représente le calcul de la variable dépendante du modèle : la propension à importer par rapport à l'industrie

Figure 5 - Mode de calcul de la variable dépendante

Le calcul de la propension à importer de la firme peut donc être présenté comme ce qui suit :

$$PI = \text{propension à importer firme } X (pi) - \text{Propension à importer industrie } (PI)$$

$$\text{où } pi = \frac{\text{Valeur des biens importés}}{\text{Valeur totale des biens}} \text{ et } PI = \text{moyenne de l'industrie}$$

Nous avons utilisé des données de Statistique Canada concernant la propension à moyenne à importer par industrie. En effet, en choisissant de ne nous intéresser qu'à la surpropension à importer des firmes par rapport au reste de l'industrie, nous pensons pouvoir mieux isoler la part proactive des importations, c'est-à-dire ceux qui se différencient de manière significative de la moyenne de l'industrie.

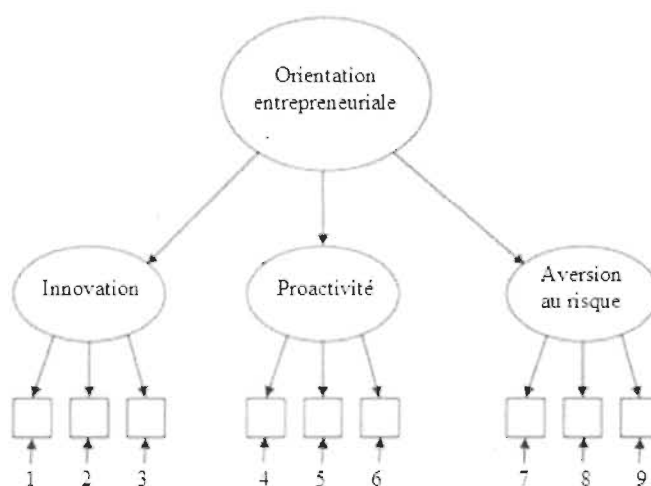
### 3.6.1.2 Orientation entrepreneuriale

L'existence de définitions différentes du concept d'orientation entrepreneuriale nous contraint à préciser la définition que nous retenons pour cette étude. Cela ne signifie pas pour autant qu'il en existe une supérieure aux autres, ces définitions résultent principalement de choix théoriques divergents (niveau

d'abstraction, domaine conceptuel) qui mènent à des construits différents. Pourtant lorsque l'on mène une étude sur le construit de l'orientation entrepreneuriale, le choix doit être explicite afin d'éviter toute confusion : « When you arrive to a fork on the road, take it » (Covin et Lumpkin, 2011, p. 862)

Utilisant des données secondaires, nous sommes dépendants des choix théoriques qui ont été faits en amont de la récolte de données. Dans cette étude, nous utilisons donc la mesure de l'orientation entrepreneuriale telle que construite dans la banque de données sur l'internationalisation des PME de l'INRPME. Cette variable est basée sur la définition classique de l'orientation entrepreneuriale décrite à l'origine par Miller (1983) puis reprise par Covin et Slevin (1989). prise de risques, innovation et proactivité qui sont mesurées par 9 items que nous détaillons dans la Figure 6.

Figure 6 - Modèle de mesure réflectif de l'orientation entrepreneuriale



Source : George et Marino (2011)

La composante innovation se mesure à travers les items 1, 2, 3, la composante proactivité se mesure à l'aide des items 4, 5, 6 et la composante prise de risque par les items 7, 8, 9.

Tout d'abord, un aspect pratique a influencé notre choix dans le sens du modèle de Miller et Covin/Selvin, le questionnaire impose des contraintes d'espace. Le modèle choisi ne possédant que trois dimensions était alors très approprié. Il comporte l'avantage d'être très facile à opérationnaliser, car il comporte un nombre limité d'items, tout en conservant l'efficacité de la mesure (Covin et Wales, 2012). De plus, nous avons aussi été contraints par le temps dont nous disposions, la possibilité de travailler avec des données secondaires déjà récoltées était un avantage. La définition que nous avons retenue peut être considérée comme la plus largement connue et utilisée dans les recherches concernant l'orientation entrepreneuriale (George et Marino, 2011). Ainsi, nous pensons que cela limitera les risques d'incompréhension ou d'ambiguïté inhérente à l'utilisation d'une mesure moins connue. Ce modèle a fait preuve de son efficacité et de sa robustesse à travers les années (Covin et Wales, 2012).

Ce choix a plusieurs implications sur le modèle de mesure que nous retiendrons. Covin et Slevin (1989) ont développé une échelle de mesure adaptée à leur représentation du concept nommée « échelle de Miller/Covin et Slevin ». Les auteurs ont eux-mêmes défini leur construit comme un modèle unidimensionnel basique (Covin et Slevin, 1989). La mesure choisie illustre cette idée en agrégeant les scores obtenus sur chaque item en une seule fois. En effet, Covin et Slevin semblent définir leur construit comme un construit réflectif. Récemment, il semble qu'un consensus se forme à l'utilisation de ce type de mesure pour ne laisser l'utilisation de la mesure formative qu'à une minorité de cas spécifiques (Basso, 2009; Covin et Lumpkin, 2011; George et Marino, 2011). Il ne faut pas négliger cet aspect, car les conséquences sont importantes d'un point de vue méthodologique (Diamantopoulos et Siguaw, 2006) : « il est important de déterminer clairement la nature formative ou réflective du modèle de mesure, car elle a une incidence sur le processus par lequel

ce dernier doit être développé puis évalué, tant en termes de fiabilité que de validité » (Marie-Laure Gavrd-Peret, 2012).

Choisir un modèle réflectif a plusieurs conséquences. Premièrement, dans les modèles réflectifs, les mesures sont supposées être thématiques (refléter le même construit latent) et interchangeable les unes aux autres (Covin et Wales, 2012). Il doit donc y avoir une forte corrélation entre les mesures.

Le Tableau 11 montre les corrélations existantes entre les trois dimensions du construit.

Tableau 11 - Corrélation des dimensions de l'orientation entrepreneuriale

Dimensions	Innovation	Proactivité	Prise de risque
Innovation	1	-	-
Proactivité	0.5581	1	-
Prise de risque	0.4370	0.5187	1

Les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale sont donc bien corrélées entre elles. Démontrer un score élevé sur l'une des dimensions augmente donc la probabilité de l'observer aussi sur les deux autres. Il semble donc cohérent de penser qu'elles soient réflectives d'un même construit latent.

De plus, nous allons opérer une vérification de la fiabilité interne du modèle à travers une analyse factorielle par composante principale qui nous permettra de vérifier par composante des corrélations entre les items. Il nous sera

aussi possible de recueillir les scores factoriels des items afin de proposer une mesure alternative de l'orientation entrepreneuriale.

Tableau 12 - Analyse factorielle par composante principale de l'orientation entrepreneuriale contraint à trois facteurs

Items de l'orientation entrepreneuriale	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
1. Emphase sur RD, Technologie et innovation	0,168	0,676	0,335
2. Introduit plusieurs lignes de produits	0,107	0,815	0,235
3. Change radicalement les produits	0,237	0,700	0,011
4. Entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent	0,125	0,181	0,837
5. Est souvent première à introduire des innovations	0,254	0,473	0,632
6. Position très compétitive visant à réduire la compétition	0,562	0,067	0,505
7. Favorise les projets à haut risque pour grands bénéfices	0,742	0,301	-0,043
8. Posture agressive pour maximiser les opportunités	0,826	0,111	0,210
9. Pose des actions à grande portée	0,736	0,206	0,267

Matrice de rotation avec la méthode varimax

L'analyse factorielle contrainte à trois facteurs cherche à établir la cohérence du modèle théorique avec la réalité. En effet, les trois premiers items semblent se regrouper autour du facteur 2. Ce facteur constitue donc la dimension innovation du modèle. Les items 4,5 et 6 portent sur l'aspect de proactivité. Bien que ces variables semblent converger ensemble, l'item 6 montre un résultat ambigu. L'item « Adopter une position compétitive pour réduire la compétition » appartient pour moitié aux facteurs 2 et 3. Enfin, les trois derniers items se regroupent parfaitement pour former le facteur de risque.

Au final, l'analyse factorielle confirme la cohérence théorique du modèle. Il existe seulement une légère ambiguïté concernant une des variables de la proactivité qui semble pouvoir se placer indépendamment dans le facteur proactivité et le facteur risque.



Notre modèle de mesure s'organisera donc autour d'un modèle composite et réflectif de Covin et Slevin (1989). Mais nous analyserons aussi de manière indépendante les dimensions afin de nous assurer que chaque aspect soit bien représenté. De plus, en décomposant par composante cela nous permettra d'affiner notre analyse sur les aspects qui contribuent à augmenter la propension à importer. En effet, démontrer l'influence que possède chaque dimension de l'orientation entrepreneuriale sur la variable dépendante est déjà un résultat intéressant. Même si cela ne constitue pas, à proprement parler, de l'orientation entrepreneuriale au sens de Miller (1983) qui nécessite des scores significatifs sur les trois dimensions de manière **simultanée**.

Le tableau 13 présente les différents items qui composent chaque dimension de notre mesure.

Tableau 13 - Échelle de M/CS pour l'orientation entrepreneuriale

Orientation entrepreneuriale	Items
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met l'emphasis sur la recherche et développement, les changements technologiques et l'innovation?</li> <li>- Introduit plusieurs nouvelles lignes de produits/services?</li> <li>- Change radicalement ses produits/services?</li> </ul>
Proactivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent?</li> <li>- Est souvent première à introduire des innovations (nouveaux produits/services, nouvelles techniques/technologies, méthodes de production, etc)?</li> <li>- Adopte une position très compétitive visant à réduire la compétition ?</li> </ul>
Prise de risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorise les projets à hauts risques susceptibles de rapporter de grands bénéfices?</li> <li>- Adopte une posture agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles?</li> <li>- Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés?</li> </ul>

Source : Echelle de Miller Covin et Slevin (1989)

### 3.6.2 METHODE D'ANALYSE

#### 3.6.2.1 Description de la méthode statistique

Notre étude vise à analyser dans quelle mesure la littérature entrepreneuriale, et notamment le concept d'orientation entrepreneuriale, peut être utile pour comprendre la propension à importer de manière proactive des PME

manufacturières. Pour cela, nous avons passé en revue la littérature portant sur l'importation afin d'en identifier les déterminants principaux. Il s'agit donc de modéliser la relation entre une variable à expliquer (la propension à importer plus que la moyenne de l'industrie) mesurée sur une échelle de rapport et plusieurs variables explicatives représentées sous la forme d'une fonction linéaire. Nous analyserons donc l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la variable dépendante à travers une régression linéaire multivariée.

Bien que notre hypothèse de recherche ne concerne que la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la propension à surimporter comparativement à l'industrie, d'autres variables rentrent en jeu dont il faut tenir compte à titre de variables de contrôle. Dans la même logique que Miller (1983) et Covin et Slevin (1989), nous souhaitons inscrire notre étude dans une perspective contingente. L'effet de variables environnementales et de structures ont été identifiées comme influençant de manière significative l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur le comportement des firmes (Covin et Slevin, 1989; Miller, 1983; Zahra et Neubaum, 1998). L'utilisation d'une régression linéaire multivariée, issue de la méthode des moindres carrés, est une méthode quantitative explicative adaptée pour modéliser ces relations. Il nous sera alors possible de comprendre la place de l'orientation entrepreneuriale comparativement aux autres variables du modèle et de conclure sur le rôle qu'elle occupe dans le modèle.

Au titre de variables de contrôle, nous avons identifié plusieurs variables influençant les firmes dans la conduite de leur stratégie d'importation. Bien que nous ne nous intéressions pas directement à l'effet de ces variables dans notre étude, il est essentiel d'en tenir compte.

Face à l'enjeu des corrélations entre variables, nous allons construire notre analyse par étape. En effet, plein de choses sont interreliées : caractéristiques des cadres/orientation entrepreneuriale, expérience internationale/prise de risque, taille de la firme/innovation, etc. Il est donc difficile a priori de déterminer leurs effets, nous allons donc ajouter des variables par étape. Nous espérons ainsi avoir un portrait plus juste de comment se comporte les données avec différentes variables de

contrôle et être capable de discuter des relations probables qui les unissent. Nous établirons donc notre analyse en ajoutant progressivement des variables de contrôles de différentes natures. Premièrement, nous analyserons l'impact de l'orientation entrepreneuriale en contrôlant des caractéristiques de la firme. Deuxièmement, nous contrôlerons des caractéristiques managériales, puis des caractéristiques relatives à l'expérience internationale et aux réseaux. Enfin, nous présenterons un modèle regroupant toutes les variables ensemble.

### *3.6.2.2 Description des variables de contrôle*

Le premier groupe de variables est composé de caractéristiques propres à la firme. Il existe des différences importantes sur la façon dont les entreprises approchent l'approvisionnement international suivant leur taille (Halpern, Koren et Szeidl, 2005). D'où l'importance d'utiliser la taille de la firme comme une variable à contrôler (Laurin et St-Pierre, 2011; Scully et Fawcett, 1994). C'est d'ailleurs une caractéristique qui semble aussi souvent contrôlée par d'autres auteurs dans les études portant sur l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur l'internationalisation (Javalgi et Todd, 2011). Nous utiliserons deux variables pour approximer l'effet « Taille » : le nombre d'employés (NBEMP) et le chiffre d'affaires (CA). Contrôler le nombre d'employés va permettre de réduire l'avantage que possèdent les plus grandes firmes en termes de sources internes d'expériences, de connaissances et d'expertise. Le chiffre d'affaires (CA) est aussi une variable représentative des avantages que retirent les plus grandes firmes. En effet, le pouvoir de négociation des plus grandes firmes avec leurs fournisseurs dépend de la quantité achetée. Traiter de plus gros volumes améliore les conditions de l'échange pour la firme s'approvisionnant et réduit les risques de comportements opportunistes. De plus, un chiffre d'affaires élevé est le témoignage de plus grande capacité financière.

Le « type d'industrie » est un élément à prendre en considération, car tous les processus de production ne requièrent pas les mêmes besoins en termes d'approvisionnement. Cet aspect est contrôlé à travers notre mode de calcul de la variable dépendante qui est définie comme une surpropension par rapport au type

d'industrie considéré. Un importateur ne sera donc considéré être proactif que relativement à son industrie.

L'expérience et le réseau qu'ont acquis les firmes au cours du temps sont des facteurs influençant de manière positive les perceptions des risques et de l'incertitude liée à l'import (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Johanson et Vahlne, 2009). Nous contrôlerons l'âge de la firme (AGEF), c'est-à-dire le nombre d'années depuis son existence. De plus, l'existence d'autres modalités d'internationalisation réalisées conjointement ou précédemment à l'import offre plus de possibilités à la firme d'acquérir de l'expérience internationale et d'accroître son réseau (Johanson et Vahlne, 2009). Pour contrôler le niveau d'expériences internationales qui facilite l'identification d'opportunités, nous avons choisi d'introduire une variable composite (EXPE\_INT) qui sera égale à un ou zéro suivant que l'entreprise réalise ou non une modalité d'internationalisation concomitante à l'import: export, filiale, IDE et collaboration.

Enfin, l'étude de Leonidou et al (1998) nous a permis d'identifier un certain nombre de compétences individuelles propres aux dirigeants et aux cadres qui facilitent la conduite de stratégie d'exportation. Comme nous l'avons souligné précédemment, le peu d'études concernant l'impact de caractéristiques managériales sur l'import nous contraint à nous référer à celle sur l'export. L'âge (AGEM) que possède le dirigeant peut possiblement avoir un impact sur la décision d'import et mérite d'être contrôlé. Comme le souligne Ursic et Czinkota (1989 cité dans Leonidou et al. 1998), l'âge du dirigeant et son expérience internationale sont supposés être corrélés positivement. Un dirigeant plus âgé devrait donc avoir de meilleures connaissances du contexte international et influencer positivement sur la propension à importer. Mais Leonidou et al (1998) nuancent aussi ces propos en évoquant aussi les travaux de McConnel (1979) qui soutiennent que l'hypothèse qu'un dirigeant plus jeune soit aussi plus ouvert d'esprit et plus prompt à saisir les opportunités internationales. L'effet de la variable (AGEM) peut donc probablement avoir un effet ambigu sur notre variable dépendante. Le niveau d'étude du dirigeant (EDUCATION) a été évalué en fonction de son niveau de diplomation. Leonidou et

al (1998) ont répertorié de nombreuses études empiriques soutenant le fait qu'un dirigeant avec un niveau de formation supérieur serait corrélé positivement avec sa capacité à conduire des stratégies internationales. D'autres études comme celle de Javalgi et Todd (2011) soutiennent aussi cette hypothèse. Les compétences en langues étrangères (LANG) ont été évaluées ainsi : score de la variable égale à un s'il y a plus de deux langues parlées dans l'entreprise, zéro sinon. Beaucoup d'études sur l'export ont établi que la capacité des cadres à parler plusieurs langues étrangères est un avantage pour créer des contacts à l'étranger et devrait donc favoriser le développement international (Leonidou et al., 1998). Enfin, nous avons mesuré l'expérience internationale (INTEXP2) en créant une variable composite. Cette variable est égale à un si le dirigeant ou un membre de la direction a vécu ou étudié à l'étranger, elle est égale à zéro dans le cas inverse. Cette variable cherche à contrôler si le dirigeant ou les membres de son équipe possède de l'expérience internationale autre que professionnelle. Il semble que le temps passé à l'étranger, en ayant vécu ou étudié, soit une variable prise en compte dans de nombreuses études portant sur l'exportation. En ayant passé du temps à l'étranger, le dirigeant ou les cadres seront plus aptes à comprendre les autres cultures, auront pu potentiellement rencontrer de futurs clients, ou identifier des opportunités (Leonidou et al., 1998). Cette variable devrait donc avoir un impact positif sur la propension à importer des PME.

Le Tableau 14 synthétise les différentes variables du modèle qui seront intégrés aux régressions.

Tableau 14 - Synthèse des variables de contrôle

Variable de contrôle	Code	Description	Signe attendu
Taille	NBEMP	Nombre d'employés travaillant dans l'entreprise	+
	CA	Chiffre d'affaires réalisées avec transformation logarithmique pour avoir une effet plus significatif.	+
Expérience firme	AGEMF	Age de la firme depuis sa création	+
Caractéristiques managériales	AGEM	Age du dirigeant	+/-
	EDUCATION	Niveau de diplomation du dirigeant	+
	LANG2	Nombre de langues parlées dans l'entreprise supérieur à deux	+
	INTEXP2	Expérience internationale égale à un si le dirigeant ou cadres ont étudié ou vécu à l'étranger et zéro sinon	+
	EXPE_INT	Egale à un si l'entreprise possède d'autres opérations internationales : export/filiale étrangère/IDE/coopération internationale, sinon zéro	+
Orientation entrepreneuriale	OE	Orientation entrepreneuriale : somme des scores sur les 9 items	+
	OE_INNOV	Innovation : somme des scores sur les 3 items	+
	OE_PRO	Proactivité : somme des scores sur les 3 items	+
	OE_RISK	Propension au risque : somme des scores sur les 3 items	+
	Analyse factorielle FAC1 FAC2 FAC3	Risque Innovation Proactivité	 + + +

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION**

Dans ce chapitre, l'objectif est de présenter les résultats des tests statistiques effectués pour répondre à notre hypothèse. La variable d'intérêt est donc l'orientation entrepreneuriale, elle est supposée démontrer un signe positif et significatif pour chacune des régressions. Elle sera donc présentée en premier lieu dans chacun des tableaux de résultats.

Ce chapitre comprend trois sections. La première présente les résultats des régressions lorsque l'orientation entrepreneuriale est calculée comme la somme des scores obtenus sur les neuf items. La deuxième va successivement présenter les résultats des régressions en décomposant le concept d'orientation entrepreneuriale autour de ses trois dimensions. Chaque composante sera analysée individuellement à travers trois sous-sections : innovation, proactivité et prise de risque. Puis, nous les regrouperons finalement, dans une quatrième sous-section, afin d'estimer l'effet de chaque composante en présence des autres. Enfin la dernière section présentera les résultats des régressions obtenues avec l'utilisation des scores factoriels.

### **4.1 INFLUENCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE SUR LA SURPROPENSION A IMPORTER DES PME**

Cette première section présente les résultats des régressions multivariées suivant quatre modèles. Le premier modèle ne tient compte que de caractéristiques propres à la firme, comme sa taille et son âge. Le deuxième et troisième modèle vont intégrer successivement des variables relatives aux caractéristiques managériales. Enfin, le modèle complet reprend l'ensemble des variables. Dans cette section, l'orientation entrepreneuriale a été mesurée comme la somme des scores obtenus sur les 9 items de l'échelle de Covin et Slevin (1989).



Le Tableau 15 présente les résultats de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions.

Tableau 15 – Déterminants de la propension des PME à importer avec calcul de l'orientation entrepreneuriale de manière composite.

	1		2		3		4	
	Caractéristiques de la firme		Caractéristiques managériales				Modèle complet	
Variable	(1)		(2)		(3)		(4)	
OE	0,6834	**	0,8604	***	0,2856		0,5231	*
	(2,47)		(3,29)		(1,07)		(1,85)	
Log(NBEMP)	5,5859		-		-		4,5990	
	(1,59)						(1,3)	
Log(CA)	4,5758	**	-		-		4,8862	**
	(2,07)						(2,2)	
AGEMF	0,1324		-		-		0,1520	
	(1,12)						(1,28)	
AGEM	-		-0,1056		-		-0,2052	
			(-0,52)				(-0,96)	
EDUCATION	-		0,1365		-		-0,2315	
			(0,44)				(-0,64)	
LANG2	-		-		2,8619		4,5718	
					(0,62)		(0,9)	
INTEXP2	-		-		11,1081	**	10,4125	**
					(2,48)		(2,1)	
EXPE_INT	-		-		11,3898	***	-	
					(5,14)			
Adj R-squared	0,0588		0,014		0,0777		0,0661	
Nb obs.	487		571		576		483	

Note : Régression multivariée. En dessous du coefficient entre parenthèse : Test-t. \* = significatif à 10 %; \*\*=significatif à 5 %; \*\*\*= significatif à 1 %.

Tout d'abord, on observe globalement des scores très faibles sur les R carrés ajustés. Cela signifie que nous sommes parvenus à expliquer qu'une petite part de la variance de notre variable dépendante. Ce résultat est probablement dû à l'extrême hétérogénéité dans les comportements des PME en matière d'importation et la présence de marchés de niche au sein des industries.

Le premier modèle (colonne (1)) analyse l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur notre variable dépendante en tenant compte de caractéristiques structurelles de la firme telle que sa taille, calculée à travers le nombre d'employés (NBEMP) et son chiffre d'affaires (CA), et son âge (AGEMF). Ce modèle possède deux variables significatives. Premièrement, l'orientation entrepreneuriale affiche un coefficient positif et un test de t très significatif, inférieur à 5 %. Il est possible de faire le même constat concernant la taille de l'entreprise estimé par le chiffre d'affaires (CA). L'orientation entrepreneuriale et le chiffre d'affaires ont donc une influence positive sur la propension à importer. En revanche, les variables concernant le nombre d'employés et l'âge de l'entreprise ne présentent pas de liens significatifs avec notre variable dépendante. Cela ne permet pas de vérifier ce que nous avons supposé précédemment. Une entreprise plus âgée n'importe pas nécessairement plus que son industrie. Nous supposions qu'être plus âgée soit un avantage car en opérant depuis plus longtemps dans l'industrie la firme aurait dû bénéficier de plus d'expérience et d'un réseau plus développé, ce qui aurait dû influencer sa capacité à identifier plus d'opportunités internationales. Le nombre d'employés que possède la firme n'a pas non plus d'influence sur sa propension à importer plus que son industrie. Posséder plus d'employés devrait pourtant faire bénéficier la firme de plus de compétences disponibles en interne. Mais, il est possible que cela relève de la forte corrélation (cf : annexe) entre la variable CA (significative à 5%) et NBEMP.

Les deux prochains modèles (colonnes (2) et (3)) analysent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et notre variable dépendante sous contrainte de variables rattachées à des caractéristiques managériales. La régression (2) tient compte de l'âge et du niveau d'étude du propriétaire-dirigeant. Ce modèle accentue encore l'importance de l'orientation entrepreneuriale dont la valeur du coefficient et

le degré de significativité deviennent plus élevés. Nous avons précédemment évoqué l'ambiguïté existante sur l'âge du dirigeant comme facilitateur à l'internationalisation. Comme l'ont spécifié Leonidou et al (1998) dans le cadre de l'export, être plus âgé n'influence pas nécessairement de manière positive la réalisation d'opérations internationales. Bien qu'un dirigeant plus âgé devrait bénéficier de plus d'expérience qui l'aiderait à identifier des opportunités internationales, il est aussi possible qu'il soit moins prompt à faire évoluer ses habitudes. Il n'est donc pas surprenant d'observer un effet non-significatif de cette variable. Le niveau d'étude aurait aussi dû jouer favorablement à accentuer la propension à importer des firmes. Leonidou et al (1998) ont répertorié de nombreuses études empiriques témoignant de l'influence positive de dirigeant avec un niveau de formation plus élevé sur la décision à l'export. Javalgi et Todd (2011) avaient aussi fait le même constat concernant les membres de la direction. Mais ce n'est pas le cas pour notre étude, la variable relative au niveau de formation du dirigeant est significative pour aucun des modèles. Un dirigeant ayant fait plus d'étude devrait être plus ouvert d'esprit, intéressé par les affaires internationales ou encore désireux d'évaluer objectivement les opportunités internationales. Une piste d'explication peut provenir de la moyenne d'âge de ces derniers. Nous avons constaté dans la section description de l'échantillon (cf : 3.5.3 Description des profils des dirigeants) que la moyenne d'âge des dirigeants se rapproche des 50 ans. Il est donc compréhensible que le niveau d'étude n'est pas réellement d'influence sur la décision d'importer lorsqu'il s'agit de dirigeants établis.

Troisièmement, l'utilisation de variables de contrôle relatives à l'expérience et aux réseaux des gestionnaires (colonne (3)) change considérablement le niveau de significativité du lien entre l'orientation entrepreneuriale et la variable dépendante. En effet, l'ajout d'une variable relative à l'expérience personnelle internationale des gestionnaires, à savoir s'ils ont étudié ou vécu à l'étranger, ou encore d'une variable relative au fait que l'entreprise réalise d'autres activités internationales (export, filiale, IDE, collaboration internationale), vient annuler la significativité de la variable orientation entrepreneuriale. La variable représentant l'expérience acquise à travers d'autres modalités internationales est extrêmement significative à un seuil

inférieur à 1 % et la variable relative à l'expérience personnelle internationale des cadres est très significative à un seuil de 5 %.

L'interrelation de ces variables peut potentiellement s'expliquer par le fait que lorsqu'une entreprise bénéficie de certains attributs, comme l'expérience ou un réseau développé, cela va se refléter sur son comportement. En effet, les variables relatives aux caractéristiques managériales sont des attributs des gestionnaires, c'est-à-dire des caractéristiques qu'ils détiennent. En revanche, la variable d'orientation entrepreneuriale reflète, au niveau de la firme, une attitude, une posture, c'est-à-dire un comportement particulier face à une situation donnée. On ne possède pas de l'orientation entrepreneuriale mais on en démontre par ses actions (Covin et Slevin, 1991). Il est donc possible que posséder certains attributs managériaux influence la démonstration d'un comportement entrepreneurial. Par exemple, Figueira-de-Lemos et al (2011) ont analysé l'accumulation d'expérience sur les marchés comme un facteur de réduction des risques perçus. Des gestionnaires expérimentés percevront donc potentiellement moins de risques que des gestionnaires non expérimentés pour une situation donnée. Le comportement de la firme étant la traduction du comportement de ses gestionnaires, elle adoptera aussi une posture plus tolérante envers les risques. Ainsi posséder un attribut managérial, comme l'expérience, influence bien les actions de la firme d'un point de vue comportemental. Ce phénomène semble une piste plausible pour expliquer l'annulation de la significativité de l'orientation entrepreneuriale après l'introduction de variables relatives aux caractéristiques managériales.

Les compétences linguistiques des gestionnaires ne semblent pas déterminantes pour expliquer les comportements d'importation contrairement à ce que nous avons supposé. La maîtrise de deux langues étrangères ne semble plus aussi déterminante que ce qui était évoqué par Leonidou et al (1998). Il est possible qu'avec la mondialisation, la domination de l'anglais se soit encore accentuée, réduisant l'intérêt de parler deux langues étrangères.

Au final, l'estimation d'un modèle complet (colonne (4)) permet de mettre en perspective l'importance de l'orientation entrepreneuriale sur la variable dépendante.

Ce dernier modèle rassemble l'ensemble des variables que nous avons identifiées comme déterminantes dans la démonstration d'un comportement proactif à l'import. Nous avons choisi de retirer la variable relative à l'existence d'autres opérations internationales (EXP\_INT) du fait de son haut niveau de significativité et son interrelation avec l'orientation entrepreneuriale. Dans ce modèle complet, trois variables sont significatives : l'orientation entrepreneuriale au seuil de 10 %, le chiffre d'affaires au seuil de 5 % et l'expérience personnelle internationale à 5 %.

Les résultats de cette régression semblent donc bien confirmer l'effet positif et significatif de l'orientation entrepreneuriale sur la propension à surimporter par rapport à son industrie. Adopter un comportement entrepreneurial influence donc positivement la part de produits importés.

Les différences de comportements d'importation entre les entreprises ne sont donc pas seulement attribuables à un effet fixe de l'industrie car notre variable dépendante tient compte de cet effet. Il existe donc d'autres facteurs influençant ces différences. Posséder une orientation entrepreneuriale semble être un facteur significatif pour en expliquer une partie.

Dans une perspective plus large, ces résultats viennent confirmer les recherches de McDougall et Oviatt (2000) selon lesquelles tenir une orientation entrepreneuriale influence la façon dont les firmes conduisent leur internationalisation. Un comportement entrepreneurial dans l'importation doit donc, dans une certaine mesure, inciter les firmes à accentuer la part des produits importés et donc leur internationalisation (au moins du point de vue mercantile).

De plus, la confirmation d'une influence positive de l'orientation sur la propension à surimporter par rapport à la moyenne de l'industrie va dans le sens des travaux de Maria Rippolès-Melia et al (2007) reliant l'orientation entrepreneuriale au degré d'internationalisation. Cette étude réalisée en Espagne confirme que les firmes possédant des scores élevés d'orientation entrepreneuriale étaient aussi celles qui étaient le plus internationalisées. Notre étude confirme la corrélation positive entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement international. En revanche,

L'étude de Maria Rippolès-Melia et al (2007) avait estimé cette relation en définissant le degré d'internationalisation en fonction des ventes alors que notre étude s'appuie sur les achats.

La forte significativité des variables relatives à l'expérience internationale des gestionnaires et de la firme vient aussi confirmer plusieurs éléments évoqués dans notre revue de littérature. Tout d'abord, cela confirme les travaux de Johanson et Vahlne (1977, 2003, 2009) qui ont placé l'expérience internationale au cœur de leur modèle d'internationalisation. En acquérant des connaissances sur les marchés étrangers et en y développant son réseau, les entreprises réduisent les risques ce qui leur permet d'accentuer leur engagement. Ce résultat semble confirmé par la régression de la colonne (3) qui témoigne de l'influence relative à l'expérience internationale de la firme (EXP\_INT). La variable EXP\_INT représente l'existence d'autres relations internationales comme l'export, les filiales, les IDE, les collaborations internationale. Johanson et Vahlne (2009) ont, en effet, reconnu la possibilité d'acquérir de l'expérience à travers différentes modalités d'internationalisation. Monczka et Trent (1991) ont aussi analysé l'influence de l'expérience internationale sur l'importation. D'après leur analyse, la nature des motivations poussant les entreprises à importer évolue au fur et à mesure qu'elle gagne en expérience. Même si les motivations réactives sont souvent à l'origine de la première décision d'importation, des motivations proactives vont venir s'ajouter progressivement. Ce n'est qu'à travers son expérience des marchés que l'entreprise prendra conscience du potentiel stratégique que représente l'import. De plus, être capable de gérer un gros volume d'import nécessite d'importantes adaptations organisationnelles que seules les entreprises expérimentées seront capables de réaliser. Il paraît donc évident d'observer une relation entre l'expérience internationale et la propension à importer.

Enfin, l'influence de l'expérience internationale des cadres évoquée par Leonidou et al (1998) est confirmée par la forte significativité de la variable INTEXP2. L'expérience que les membres de l'équipe de direction ont pu acquérir en ayant vécu ou étudié à l'étranger, va participer à réduire la distance psychologique et

de développer un réseau. Il paraît donc légitime qu'elle contribue favorablement à l'engagement de l'entreprise dans l'international.

## 4.2 DECOMPOSITION DES DIMENSIONS DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Dans la section présente, il nous a été possible d'observer l'influence positive de l'orientation entrepreneuriale sur la propension à importer de manière proactive. Dans la section suivante, nous allons analyser de manière détaillée l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la variable dépendante à travers les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale prises individuellement. La mesure de l'orientation entrepreneuriale, définie comme étant la somme totale des scores obtenus sur les neuf items, ne nous permet pas de vérifier l'effet de chacune des trois dimensions individuellement comme le préconise normalement Miller (1983).

L'analyse des dimensions de manière individuelle va donc nous permettre de pousser plus loin notre compréhension du phénomène d'importation.

### 4.2.1 Innovation

Dans le tableau 16 ci-dessous, la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale a été mesurée par la moyenne des scores obtenus sur les trois items mesurant cette composante à partir de l'échelle de Covin et Slevin (1989)..

Tableau 16 - Résultats de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions.

	1		2		3	4	
	Caractéristiques de la firme		Caractéristiques managériales			Modèle complet	
Variable	(1)		(2)		(3)	(4)	
OE_INNO	1,8992 (2,85)	***	1,9963 (3,13)	***	0,6537 (1,02)	1,5453 (2,26)	**
Log(NBEMP)	5,2099 (1,48)		-		-	4,2971 (1,22)	
Log(CA)	4,9098 (2,23)	**	-		-	5,1520 (2,33)	**
ΔGEMF	0,1324 (1,06)		-		-	0,1456 (1,23)	
AGEM	-		-0,1142 (-0,56)		-	-0,2181 (-1,03)	
EDUCATION	-		0,1039 (0,34)		-	-0,2214 (-0,61)	
LANG2	-		-		2,8188 (1,02)	4,5718 (0,8)	
INTEXP2	-		-		11,0940 (2,47)	10,1637 (2,05)	**
EXPE_INT	-		-		11,5330 (5,27)	-	***
Adj R-squared	0,0626		0,0123		0,0775	0,0848	
Nb obs.	487		571		576	483	

Note : Régression multivariée. En dessous du coefficient entre parenthèse : Test-t, \* = significatif à 10 %; \*\*=significatif à 5 %; \*\*\*= significatif à 1 %.

Le premier modèle (colonne (1)) témoigne d'un résultat positif et extrêmement significatif de la composante innovation de l'orientation



entrepreneuriale. La démonstration d'un comportement innovant chez les PME est donc un facteur explicatif de la tendance à importer plus que la moyenne de l'industrie. De plus, le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise semble aussi témoigner d'une influence positive au seuil de 5 %.

Le deuxième modèle (colonne (2)) prenant en compte des variables relatives à l'âge des cadres et leur niveau d'étude ne change rien à la significativité de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale qui demeure extrêmement significative.

Le troisième modèle (colonne (3)) en revanche vient annuler la significativité de la dimension innovation au profit des variables relatives à l'expérience internationale des cadres, à l'instar des résultats de la section précédente. Bénéficier d'une expérience internationale personnelle en ayant vécu ou étudié à l'étranger semble très significatif pour expliquer le volume d'importation. L'expérience internationale accumulée à travers d'autres modalités internationales est aussi fortement significative dans la relation.

Dans le modèle complet (colonne (4)), l'innovation reste très significative pour expliquer la variable dépendante. Nous pouvons faire le même constat concernant le chiffre d'affaires réalisé et l'expérience personnelle internationale. Au total, il y a donc peu de différences avec les constats effectués dans la partie précédente.

La dimension innovation est une composante très significative du modèle pour expliquer la surpropension des firmes à importer dans une industrie donnée. Comme nous l'avions supposé dans notre cadre conceptuel, adopter un comportement innovant va contribuer à augmenter le volume de produits importés par la firme. En effet, soutenir une politique d'innovation élevée nécessite souvent l'importation de nombreux intrants ou biens d'équipement (St-Pierre et al., 2011). Aller chercher des produits à l'étranger peut être un prérequis à l'introduction d'innovation sur le marché. Les entreprises cherchant à innover ne peuvent donc pas

avoir le choix que d'importer, elles seront donc sujettes à taux moyens d'importation supérieurs à la moyenne.

De plus, la relation inverse peut aussi apporter une piste d'explication intéressante. Comme l'ont souligné St-Pierre et al (2011) l'importation peut être perçue comme un important vecteur de connaissance. Les entreprises important régulièrement des produits technologiques de l'étranger sont donc susceptibles d'acquérir plus de nouvelles connaissances que celles se limitant à de l'approvisionnement national. Il n'est donc pas surprenant d'observer un comportement innovant chez les firmes important plus que la moyenne de leur industrie.

L'ajout de variables relatives à l'expérience internationale des membres de la direction vient annuler totalement la significativité de la dimension innovation. L'interrelation semble particulièrement forte avec la variable EXP\_INT. La variable innovation redevient significative dans le modèle complet lorsque EXP\_INT est retirée. Il semble en effet cohérent d'observer une relation entre ces deux variables, car l'innovation est un élément essentiel de la stratégie des firmes internationalisées. Schumpeter (1934 cité dans Lumpkin et Dess, 1996) insistait déjà sur le rôle central de l'innovation pour éviter le déclin de l'entreprise sur le marché en permettant le renouvellement de ses produits. Une entreprise évoluant sur plusieurs marchés à la fois doit donc multiplier les innovations. Comme le souligne une étude de la commission européenne de 2009 portant sur l'internationalisation des PME, les firmes évoluant sur des marchés étrangers sont plus sujettes à innover (EIM GDCC, 2009). Les firmes très internationalisées sont aussi plus susceptibles d'observer de nouvelles opportunités qu'elles transposeront dans d'autres marchés (innovation de marché). L'innovation est donc à la fois une clef d'entrée sur de nouveaux marchés, mais aussi une conséquence de l'internationalisation puisqu'une fois évoluant à l'international les entreprises devront maintenir ou encore accentuer leurs efforts d'innovation (St-Pierre et al, 2011). L'interrelation entre les variables OE\_INNO et EXP\_INT semble donc compréhensible.

### 4.2.2 La proactivité

Dans le tableau 17, la dimension proactivité de l'orientation entrepreneuriale a été mesurée par la moyenne des scores obtenus sur les trois items mesurant cette composante à partir de l'échelle de Covin et Slevin (1989).

Tableau 17 - Résultats de la dimension proactivité de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions.

	1		2		3		4	
	Caractéristiques de la firme		Caractéristiques managériales				Modèle complet	
Variable	(1)		(2)		(3)		(4)	
OE_PRO	2,0153	***	2,2557	***	1,2191	*	1,6476	**
	(3)		(3,57)		(1,95)		(2,41)	
Log(NBEMP)	5,6329		-		-		4,6735	
	(1,61)						(1,33)	
Log(CA)	4,3303	*	-		-		4,6144	**
	(1,96)						(1,33)	
AGEMF	0,1452		-		-		0,1624	
	(1,23)						(1,37)	
AGEM	-		-0,0774		-		-0,1793	
			(-0,38)				(-0,84)	
EDUCATION	-		0,16726		-		-0,2184	
			(0,54)				(-0,6)	
LANG2	-		-		2,9597		4,9892	
					(0,65)		(0,99)	
INTEXP2	-		-		10,73178	**	10,1735	**
					(2,4)		(2,06)	
EXPE_INT	-		-		11,1486	***	-	
					(5,13)			
Adj R-squared	0,0644		0,0173		0,0819		0,0707	
Nb obs.	487		571		576		483	

Note : Régression multivariée. En dessous du coefficient entre parenthèse : Test-t. \* = significatif à 10 %; \*\*=significatif à 5 %; \*\*\*= significatif à 1 %.

Dans le premier modèle (colonne (1)), la composante innovation de l'orientation entrepreneuriale est extrêmement significative au seuil de 1 %. Tandis que le chiffre d'affaires est seulement significatif au seuil de 10 %.

Dans le deuxième modèle, l'ajout de variables relatives à l'âge des cadres et du niveau d'étude ne vient pas perturber la significativité de la dimension proactivité qui demeure extrêmement significative.

Dans le troisième modèle, la dimension de proactivité reste significative au seuil de 10 % malgré l'ajout de variables relatives à l'expérience internationale. Ceci constitue une différence avec les autres modèles dont la significativité disparaissait totalement avec l'ajout de ce type de variables managériales. Il semble donc que cette composante soit particulièrement robuste pour expliquer notre variable dépendante. Même si le fait de bénéficier d'une expérience internationale personnelle en ayant vécu ou étudié à l'étranger est significatif au seuil de 5 % pour expliquer le comportement d'importation. Et que, l'expérience internationale accumulée à travers d'autres modalités internationales est aussi extrêmement significative à un seuil de 1 %. La proactivité continue d'expliquer une part significativement différente de ces deux variables pour comprendre la surpropension à importer des PME par rapport à leurs industries.

Dans le modèle complet, la dimension de proactivité est encore très significative à 5 %. Et cela conjointement au chiffre d'affaires et à l'expérience personnelle internationale. Au total, il y a donc peu de différences avec les constats effectués dans la partie précédente.

La dimension de proactivité est donc une composante extrêmement significative du modèle. L'aspect de proactivité provient de la capacité d'anticipation supérieure que possède une firme comparativement au reste de l'industrie. Il n'est donc pas surprenant d'observer un comportement significativement différent, c'est-à-dire se démarquant par rapport à l'industrie, chez les firmes possédant cette dimension de proactivité. Une entreprise proactive sera sujette à évaluer un plus grand nombre d'opportunités et augmentera donc la probabilité d'en exploiter au-

delà de ses frontières (Fletcher, 2004). En anticipant les besoins futurs du marché, l'entreprise sera amenée à développer de nouveaux produits pour y répondre. Or, nous savons qu'il est fort probable que cela nécessite des nouveaux intrants ou composants entrant dans la fabrication de ces produits. Ces nouveaux éléments n'étant pas toujours présents chez ses fournisseurs habituels, il est probable que la firme ait recours à l'importation. Travailler avec des intrants ou des composants que peu d'entreprises domestiques utilisent dans leur cycle normal de production réduit les possibilités de pouvoir s'approvisionner localement. Se différencier par rapport à son industrie augmente donc potentiellement la probabilité d'avoir recours à l'importation.

En outre, il est possible qu'il existe un effet d'entraînement qui incite les firmes à devenir de plus en plus proactives au fur et à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience par l'import. En bénéficiant de plus d'informations et de meilleure qualité, les entreprises sont susceptibles d'identifier plus d'opportunités d'import et de manière anticipée (Monczka et Trent, 1992). En étendant son réseau de fournisseurs, la firme bénéficiera d'un avantage informationnel sur ses concurrents qui contribuera à l'identification de nouvelles opportunités internationales (Johanson et Vahlne, 2003, 2009). Il semble donc plausible que les firmes important plus que la moyenne de leur industrie soient aussi celles qui reconnaissent de manière anticipée les opportunités, car elles bénéficient d'une meilleure information sur les marchés. Il semble aussi logique d'observer une baisse de la significativité de la dimension de proactivité lorsque l'on ajoute des variables relatives à l'expérience internationale de l'équipe dirigeante. Vivre ou étudier à l'étranger va aussi permettre de développer des contacts et faciliter la reconnaissance d'opportunités (Leonidou et al, 1998). Même constat concernant la variable INT\_EXP qui permet, à travers l'existence d'autres modalités internationales, de faciliter l'accumulation de connaissances sur les marchés nécessaires à l'identification anticipée d'opportunités (Johanson et Vahlne, 2009). Il n'est donc pas surprenant que la dimension de proactivité et d'expérience internationale du dirigeant et des cadres contribue à expliquer, pour partie, la même part de la variance de la variable dépendante. Mais contrairement aux sections précédentes, la composante demeure significative à 10% et témoigne donc

d'une robustesse supérieure. La proactivité semble donc être un élément à part entière d'un comportement entrepreneurial qui explique une part de la variance de la variable dépendante significativement différente des caractéristiques managériales que nous avons identifiées.

#### **4.2.3 La prise de risque**

Dans le tableau 18, la dimension prise de risque de l'orientation entrepreneuriale a été mesurée par la moyenne des scores obtenus sur les trois items mesurant cette composante à partir de l'échelle de Covin et Slevin (1989).

Tableau 18 - Résultats de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions.

	1	2	3	4
	Caractéristiques de la firme		Caractéristiques managériales	Modèle complet
Variable	(1)	(2)	(3)	(4)
OE_RISK	0,11042 (0,16)	0,8854 (1,33)	-0,2901 (-0,44)	-0,1319 (-0,19)
Log(NBEMP)	5,7216 (1,62)	-	-	4,5757 (1,29)
Log(CA)	5,1480 (2,31)	**	-	5,3730 (2,41)
AGEMF	0,1155 (0,97)	-	-	0,1403 (1,18)
AGEM	-	-0,1108 (-0,54)	-	-0,2037 (-0,95)
EDUCATION	-	0,0794 (0,26)	-	-0,2958 (-0,81)
LANG2	-	-	3,1738 (-0,44)	5,4874 (1,08)
INTEXP2	-	-	11,7192 (2,63)	*** 11,8884 (2,41)
EXPE_INT	-	-	12,2861 (5,61)	*** -
Adj R-squared	0,0469	-0,0017	0,0761	0,0594
Nb obs.	487	571	576	483

Note : Régression multivariée. En dessous du coefficient entre parenthèse : Test-t.. \* = significatif à 10 %; \*\*=significatif à 5 %; \*\*\*= significatif à 1 %.

Dès le premier modèle, la dimension relative à la prise de risque de l'orientation entrepreneuriale n'est pas significative. Seul le volume de chiffre d'affaires réalisé est significatif pour expliquer le comportement à l'import au seuil de 5 %.

Dans le deuxième modèle, aucune des variables sélectionnées ne présente un résultat significatif. Le R carré ajusté du modèle est même négatif.

Le troisième modèle ne présente toujours pas de significativité concernant la dimension prise de risque. Les variables relatives à l'expérience personnelle internationale et la réalisation d'autres modalités d'internationalisation sont en revanche extrêmement significatives au seuil de 1 %.

Le modèle complet n'affiche toujours aucune significativité de la dimension prise de risque de l'orientation entrepreneuriale. Les seules variables démontrant des scores positifs et significatifs sont l'expérience personnelle et le chiffre d'affaires réalisé.

La dimension prise de risque est une composante non significative du modèle pour expliquer la surpropension des firmes à importer dans une industrie donnée. Il ne semble donc pas y avoir d'influence d'un comportement tolérant vis-à-vis des risques sur la variable dépendante. Ce résultat est inattendu, car si l'on en croit Miller (1983), c'est de la perception des risques des gestionnaires que va dépendre le niveau de ressources qu'ils alloueront à l'opération. Des propriétaires-dirigeants ayant une faible aversion au risque seraient donc censés investir plus facilement des ressources dans la recherche d'opportunités internationales puisqu'ils perçoivent moins de risque.

Lumpkin et Dess (1996) ont évoqué la possibilité que les dimensions de l'orientation entrepreneuriale puissent varier suivant certaines conditions. Prendre des risques démesurés par rapport au contexte ne va pas nécessairement desservir la performance de l'entreprise. En effet, si l'on suppose qu'importer plus que la moyenne de son industrie ne nécessite pas forcément l'adoption d'un comportement risqué, il ne devrait pas nécessairement y avoir d'effet positif de cette composante.



Ce n'est pas parce que dans l'export, l'adoption d'une posture positive vis-à-vis des risques facilite la pénétration des marchés étrangers (Ibeh et Young, 2001), que ce constat ne puisse pas être différent pour l'import. Bien que possédant une multitude de risques en commun avec l'export, le contexte de l'import reste particulier. Accepter des risques élevés dans l'export va permettre l'exploitation d'opportunités de manière agressive et permettre à la firme de gagner des parts de marché afin de garantir une pénétration durable. En revanche, « favoriser les projets à haut risque » ou « tenir une posture agressive » définissant les items de la composante risque dans le questionnaire ne va pas nécessairement favoriser une augmentation de la part des produits importés. L'environnement de l'import peut paraître sous certaines formes moins concurrentiel et donc moins hostile que celui de l'export. Importer d'un fournisseur ne remet pas obligatoirement en cause la possibilité de s'approvisionner chez le même fournisseur par des concurrents, contrairement à l'export où la finitude des parts de marché incitent à tenir des comportements plus agressifs et donc plus risqués. De plus dans l'import, il peut éventuellement y avoir un bonus à l'imitation, car cela ouvre la possibilité de s'assurer de la fiabilité d'un fournisseur à travers les autres. Enfin, le rapport qu'entretient une firme importatrice est sensiblement différent du rapport que l'exportateur entretient avec son client étranger. A l'import, le fournisseur étranger a tout intérêt à ce que la relation se passe bien afin que l'acheteur continue de s'approvisionner chez lui. Pour cela, le fournisseur n'hésitera pas à fournir son soutien à l'acheteur, s'il représente une part significative de son chiffre d'affaires, afin d'améliorer les termes de l'échange en faveur de ce dernier. A l'inverse, l'exportateur jouera le rôle opposé et il devra redoubler d'énergie pour convaincre son client. Ce contexte contribue largement à rassurer les acteurs en réduisant l'incertitude ressentie dans le contexte de l'import. Or, nous savons d'après Zahra et Neubaum (1998) qu'un contexte moins hostile donne une prime aux comportements conservateurs en matière de risque. Un environnement moins incertain pourrait donc être une piste d'explication à la non-significativité de la dimension de prise de risque sur la variable dépendante.

La théorie des perspectives (Khaneman et Tversky, 1979) offre aussi un cadre intéressant pour comprendre l'élaboration des perceptions des dirigeants ou

gestionnaires face à une situation donnée. Selon cette théorie, les individus sont censés être plus preneurs de risques face à une situation de pertes potentielles et plus conservateur face à des gains potentiels. Concernant l'exportation, il pourrait être envisageable que les individus considèrent les pertes potentielles plus élevées que dans l'import, ce qui nécessiterait d'être plus preneurs de risques. L'énergie que requiert la conquête de parts de marché à l'export est souvent très importante et les résultats incertains, notamment à cause des réactions défensives entreprises par les concurrents en place sur le marché. Face à ces pertes potentielles importantes, les exportateurs sont donc incités à prendre un maximum de risques afin de mener à bien leurs objectifs. À l'inverse, l'import serait considéré comme une situation où les pertes potentielles paraissent moins grandes, notamment grâce au rôle joué par les fournisseurs pour les minimiser. Un comportement plus conservateur vis-à-vis des risques est donc compréhensible pour les firmes importatrices. Mais ce n'est qu'une piste de réflexion qui nécessiterait d'être approfondie par de futures recherches.

#### **4.2.4 Estimation de l'effet de chaque composante en présence des autres**

Le tableau 19 permet de regrouper les différentes dimensions de l'orientation entrepreneuriale autour de différents modèles afin de pouvoir estimer de l'effet de chaque composante en présence. Mais, la forte corrélation entre les composantes de l'orientation vient logiquement perturber la significativité des résultats.

Tableau 19 - Résultats de la dimension innovation de l'orientation entrepreneuriale suivant les différents modèles de régressions.

	1		2		3		4	
	Caractéristiques de la firme		Caractéristiques managériales				Modèle complet	
Variable	(1)		(2)		(3)		(4)	
OE_INNO	1,4344	*	1,2122		0,2271		1,1997	
	(1,74)		(1,56)		(0,3)		(1,44)	
OE_PRO	1,9686	**	1,9780	**	1,6921	**	1,7335	**
	(2,26)		(2,4)		(2,15)		(1,97)	
OE_RISK	-1,5674	*	-0,7647		-1,2551		-1,5344	*
	(-1,91)		(-0,96)		(-1,63)		(-1,87)	
Log(NBEMP)	5,0689		-		-		4,2121	
	(1,45)						(1,2)	
Log(CA)	4,6476	**	-		-		4,8981	**
	(2,1)						(2,2)	
AGEMF	0,1427				-		0,1594	
	(1,22)						(1,35)	
AGEM	-		-0,0806		-		-0,1764	
			(-0,4)				(-0,83)	
EDUCATION	-		0,1650		-		-0,1988	
			(0,54)				(-0,55)	
LANG2	-		-		3,1641		4,6624	
					(0,69)		(0,92)	
INTEXP2	-		-		10,5419	**	9,7496	**
					(2,35)		(1,97)	
EXPE_INT	-		-		11,6046	***	-	
					(5,24)			
Adj R-squared	0,0713		0,0188		0,083		0,076	
Nb obs.	487		571		576		483	

Note : Régression multivariée. En dessous du coefficient entre parenthèse : Test-t. \* = significatif à 10 %; \*\*=significatif à 5 %; \*\*\*= significatif à 1 %.

Le premier modèle présente les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale comme étant significativement corrélées avec la variable dépendante. En revanche, la dimension de proactivité est la seule des trois dimensions à être significative au seuil de 5 %. Les dimensions d'innovation et de risque ne sont significatives qu'à 10 %. De plus, la dimension relative au risque présente un coefficient négatif ce qui est contraire à notre hypothèse. La variable représentant de l'influence du chiffre d'affaires est positive et significative au seuil de 5 %.

Le deuxième modèle ne présente qu'un seul facteur significatif et il s'agit de la dimension proactivité de l'orientation entrepreneuriale. Ce facteur est positif et significatif à 5 % pour expliquer la propension à importer de manière proactive des firmes.

Dans le troisième modèle, l'ajout de variables concernant l'expérience internationale des cadres annule l'effet des dimensions de l'orientation entrepreneuriale sauf pour la dimension de proactivité qui demeure significative à 5 %. L'expérience acquise par les cadres ayant vécu ou étudié à l'étranger est très significative pour expliquer le comportement d'importation. L'existence d'autres modalités internationales au sein de l'entreprise est un déterminant aussi. Un déterminant extrêmement significatif.

Le modèle complet est encore plus surprenant. La dimension de proactivité est toujours significative à 5 %, mais la dimension prise de risque redevient significative au seuil de 10 %. Alors que la dimension de prise de risque un facteur significatif qui influence négativement la propension à importer de manière proactive. La dimension risque de l'orientation entrepreneuriale ne semble donc pas être un déterminant robuste de la variable dépendante à travers ces différentes régressions. À l'inverse, la dimension de proactivité semble être de manière continue un déterminant fiable du modèle, tout comme le chiffre d'affaires réalisé et l'expérience internationale.

Le critère de proactivité semble être le facteur explicatif qui a le plus d'importance pour expliquer la propension des firmes à sur-importer comparativement à la moyenne de l'industrie. L'ajout de variables relatives à des caractéristiques managériales vient considérablement réduire la significativité de la dimension innovation et prise de risque qui n'apparaissent plus comme significatifs. À l'inverse, la dimension de proactivité semble conserver un très bon niveau de significativité à travers les différents modèles. Au-delà de l'expérience et du réseau dont peut bénéficier la firme, sa posture envers la recherche d'opportunité est déterminante pour expliquer son engagement international. Même si les variables relatives à l'expérience internationale et au réseau de l'équipe restent un élément essentiel et très significatif, la capacité de la firme à anticiper et jouer sur les besoins futurs est primordiale. Bien que nous ayons identifié précédemment une forte interrelation entre les différentes dimensions de l'orientation entrepreneuriale et l'expérience internationale de l'équipe dirigeante, il paraît, à la vue de ce dernier tableau, que la proactivité explique une part différente de la variance de la variable dépendante. Ce résultat très en ligne avec le courant de l'entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 2000) apporte un complément aux théories incrémentales (Johanson et Vahlne, 1977). L'engagement supérieur de ces firmes dans l'approvisionnement international par rapport à leur industrie est donc bien dépendant de leur connaissance et réseau, mais aussi du regard qu'elle porte vers l'avenir. Même si la capacité d'anticipation des firmes dépend de ses connaissances et de son réseau, cela ne suffit pas à expliquer totalement sa volonté de s'impliquer dans cette démarche. Il s'agit d'un trait propre aux entrepreneurs que de vouloir se placer en amont de la concurrence pour maximiser la reconnaissance et l'exploitation des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000). Ce ne sont pas toutes les entreprises qui possèdent un réseau important qui vont choisir de s'inscrire dans une démarche proactive de découverte d'opportunités. Il semble donc que posséder la caractéristique entrepreneuriale de proactivité est un élément robuste qui influence positivement la surpropension à importer indépendamment des autres éléments du modèle.

#### 4.3 RESULTATS DE LA REGRESSION AVEC ANALYSE FACTORIELLE

Dans le tableau 20, les dimensions de l'orientation entrepreneuriale ont été mesurées sur la base des scores de la précédente analyse factorielle (cf : 3.1.6.2 Orientation entrepreneuriale). La variable FACRISK se compose des scores factorielles obtenues sur les items 7,8,9. La variable FACINNO se compose des scores factoriels des items 1,2,3. La variable FACPRO se compose des scores factoriels des items 4,5,6.

Avec l'utilisation de la méthode factorielle, on retire l'intercorrélation entre les dimensions de l'orientation entrepreneuriale.

Tableau 20 - Régression avec les facteurs de l'analyse factorielle

	1		2		3		4
	Caractéristiques de la firme		Caractéristiques managériales		Modèle complet		
Variable	(1)		(2)		(3)		(4)
FACRISK	-3,0304 (-1,49)		-0,4737 (-0,24)		-2,5029 (-1,32)		-3,2094 (-1,57)
FACINNO	4,3964 (2,16)	**	3,6702 (1,88)	*	0,1460 (0,08)		3,4596 (1,66)
FACPRO	6,7520 (3,18)	***	6,7760 (3,39)	***	5,0509 (2,65)	***	3,4596 (2,81)
Log(NBEMP)	2,0770 (0,55)		-		-		0,9195 (0,24)
Log(CA)	8,1450 (3,28)	***	-		-		8,6417 (3,45)
AGEMF	0,1572 (1,32)				-		0,1808 (1,51)
AGEM	-		-0,1230 (-0,6)		-		-0,2531 (-1,18)
EDUCATION	-		0,1971 (0,64)		-		-0,1466 (-0,41)
LANG2	-		-		2,2513 (0,48)		4,3694 (0,86)
INTEXP2	-		-		10,4191 (2,26)	**	10,6381 (2,11)
EXPE_INT	-		-		12,7327 (5,61)	***	-
Adj R-squared	0,0713		0,0188		0,083		0,076
Nb obs.	487		571		576		483

N Note : Régression multivariée. En dessous du coefficient entre parenthèse : Test-t. \* = significatif à 10 %; \*\*=significatif à 5 %; \*\*\*= significatif à 1 %.

Pour le premier modèle, deux dimensions de l'orientation entrepreneuriale sont positives et significatives pour expliquer les variations de notre variable dépendante. La dimension innovation est significative au seuil de 5 % et la proactivité au seuil de 1 %. En revanche, la dimension de prise de risque n'est pas significative. La variable concernant le chiffre d'affaires réalisé est aussi extrêmement significative.

Le deuxième modèle inclut des variables relatives à l'âge et au niveau d'étude du dirigeant. Ces variables semblent être sans influence sur la variable dépendante, mais elles viennent réduire le niveau de significativité de la dimension innovation au seuil de 10 %. La dimension de proactivité reste toujours extrêmement significative.

Le troisième modèle ajoute des variables relatives à l'expérience internationale des cadres. L'ajout de ces variables impacte aussi la significativité de la dimension innovation, elle ne devient plus significative pour expliquer notre variable dépendante. La proactivité demeure extrêmement significative. L'expérience personnelle acquise à travers les études ou en ayant vécu à l'étranger est significative au seuil de 5 %. Et l'expérience acquise par la firme à travers d'autres modalités internationales est significative au seuil de 1 %.

Le modèle complet possède quatre variables significatives. Du point de vue de l'orientation entrepreneuriale, la dimension d'innovation retrouve un seuil de significativité de 10 %. Ce retour est probablement dû au retrait de la variable EXP\_INT qui est interreliée avec la dimension innovation. La dimension de proactivité reste toujours extrêmement significative et la dimension de prise de risque non significative. Concernant les autres variables, le chiffre d'affaires réalisé est significatif à 1 % et le fait d'avoir vécu ou étudié à l'étranger est significatif à 5 %.

L'utilisation de l'analyse factorielle permet de confirmer la robustesse de nos résultats. La principale différence avec les précédentes analyses où l'orientation entrepreneuriale est mesurée par l'agrégation des items - concerne l'augmentation de la significativité des dimensions innovation et proactivité ainsi que la baisse de



significativité de la dimension risque. En utilisant les scores obtenus avec l'analyse factorielle, la dimension de proactivité devient extrêmement significative pour les 4 modèles. Les items 4 et 5 touchant à la volonté « d'entreprendre des actions auxquelles les concurrents répliquent » et « d'être la première à introduire des innovations » semblent être les éléments les plus déterminants qui motivent les entreprises à importer au-delà de la moyenne de leur industrie. Le faible score de l'item 6 dans le facteur proactivité contribue sans doute à améliorer sa significativité. Ainsi, l'adoption d'une « position très compétitive pour réduire la concurrence » est peut-être moins pertinente pour l'import. En effet, comme nous le supposions précédemment, importer plus que les autres firmes ne va pas contraindre la capacité des autres entreprises à pénétrer les marchés. Importer une plus grande quantité chez un fournisseur ne contraint pas la capacité des autres à le faire ou alors marginalement. À la différence de l'export, il ne s'agit pas de s'accaparer de parts de marché dont la quantité est finie, mais de définir une stratégie d'approvisionnement qui satisfera aux mieux les besoins propres de la firme. L'aspect de compétition est donc possiblement moins fort sur les marchés de l'import.

L'analyse factorielle permet aussi d'entrevoir le retour de la significativité de la dimension innovation sur trois des quatre modèles. Cette dimension semble gagner en robustesse avec cette méthode d'analyse même si elle reste sensible à l'introduction de variables relatives à l'expérience internationale de l'équipe dirigeante et du réseau.

#### 4.4 SYNTHÈSE DES RESULTATS ET DISCUSSION

La section suivante présente la synthèse des résultats obtenus pour les différentes régressions.

Tableau 21 - Synthèse des résultats des régressions

Variable	signe	significativité	description
OE	+	Bonne	Les résultats confirment l'importance de l'orientation entrepreneuriale comme facteur explicatif de la surpropension à importer des firmes. Cela confirme le postulat de Oviatt et McDougall (2000) sur le rôle de l'entrepreneuriat dans l'internationalisation. Ainsi que les résultats de Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, et Sánchez-Peinado (2007) et Javalgi et Todd (2011) qui déduisait un impact positif de l'orientation entrepreneuriale dans l'internationalisation.
OE_INNO	+	Bonne	L'innovation a une influence significative, ce qui confirme nos attentes. Mais elle est fortement sensible à l'ajout de variables relatives à l'expérience des membres de la direction.
OE_PRO	+	Très Bonne	La proactivité est très significative ce qui confirme nos attentes. Elle est stable suivant les différents modèles.
OE_RISK	-	Ambigu	Pas d'influence robuste de la dimension relative aux risques, ce qui est en contradiction avec nos attentes.
EDUC	/	NS	Résultat en contradiction avec Leonidou (1998, 2007) et Javalgi et Todd (2011). Influence non significative du niveau d'éducation des cadres.

Variable	signe	significativité	description
AGEM	/	NS	Résultat en contradiction avec Leonidou (1998, 2007). Effet ambigu, car les jeunes managers peuvent être plus ouverts d'esprit, mais moins expérimentés.
CA	+	Très bonne	Le nombre d'employés ne semble pas significatif pour expliquer la variable dépendante contrairement au chiffre d'affaires. Cela provient probablement de la forte corrélation entre ces deux variables. Bénéficier d'un large chiffre d'affaires permet possiblement de diminuer les risques sur le marché et d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.
NBEMP	/	NS	
AGEMF	/	NS	L'âge de la firme n'est pas significatif pour expliquer la variable dépendante. Les entreprises importantes plus que la moyenne de l'industrie ne sont pas plus âgées.
LANG	/	NS	En désaccord avec les conclusions de Leonidou (1998), les compétences en langue des managers n'influencent pas la variable dépendante.
INTEXP2	+	Très bonne	En accord avec les constats de Leonidou (1998, 2007). L'expérience des managers à l'étranger influe, car ils développent une meilleure compréhension de l'étranger.
EXP_INT	+	Excellente	En accord avec Johanson et Valhne (1977, 2003, 2009). L'existence d'autres modalités internationales dans les opérations de la firme facilite l'accumulation de connaissances et le développement d'un réseau. Résultats aussi en accord avec Monczka et Trent (1991), l'accumulation d'expériences internationales contribue à augmenter la part de produits importés.

NS : non significatif.

Au vu des différentes régressions, il nous est possible de conclure qu'il existe bien une influence de l'orientation entrepreneuriale sur la propension à importer proactivement des PME comme le montre le tableau précédent. En utilisant l'échelle de mesure de Miller/Covin et Slevin (1989) qui agrège les scores obtenus sur les neuf items, l'orientation entrepreneuriale est positive et significativement corrélée avec notre variable dépendante au seuil de 10 %. On observe quand même une perte de significativité importante lorsque l'on ajoute des variables de contrôles relatives à l'expérience internationale de l'équipe dirigeante et aux réseaux. Cela s'explique par le fait qu'elles intègrent probablement une part semblable de la variance de la variable dépendante.

Lorsque l'on décompose les effets de l'orientation entrepreneuriale, on constate que l'effet de la dimension risque est ambigu. Cette dimension ne semble pas significative dans la majorité des cas et arbore même un signe négatif pour certains modèles. Cela vient quelque peu nuancer nos résultats, car selon Miller (1983) un comportement entrepreneurial devrait se traduire par la démonstration simultanée de comportements significatifs sur les trois dimensions.

Cela est-il suffisant pour conclure que l'importation proactive n'est donc pas un acte entrepreneurial ?

Une étude approfondie de la littérature entrepreneuriale semble pouvoir nous permettre de répondre par la négative. Lumpkin et Dess (1996) offrent une interprétation différente de la définition de Miller (1983) et cherchent à offrir une « clarification » du concept d'orientation entrepreneuriale en le différenciant de l'entrepreneuriat. L'orientation entrepreneuriale devient alors « le processus » (symbolisé par ses dimensions) par lequel la firme parvient à réaliser un acte entrepreneurial, c'est-à-dire une « nouvelle entrée » (Basso, 2009). Les dimensions de l'orientation entrepreneuriale servent à caractériser le type de posture adopté par la firme pour pénétrer sur un marché. Pour Lumpkin et Dess (1996), il n'est donc pas nécessaire d'observer un score élevé sur chaque dimension. Les auteurs insistent eux-mêmes sur la possibilité d'observer diverses formes d'entrepreneuriat. Ils

évoquent par exemple les travaux de Schollhammer (1982) qui a identifié cinq types d'entrepreneuriat : par acquisition, de gestion, opportuniste, d'éclosion et d'imitation. L'importation proactive serait donc un acte entrepreneurial puisqu'elle constitue une nouvelle entrée sur des marchés internationaux et elle serait caractérisée par une orientation entrepreneuriale fortement proactive et innovante mais pas nécessairement tolérante vis-à-vis des risques.

Il est aussi possible de s'interroger sur la pertinence des items utilisés pour qualifier les risques pris dans un contexte d'importation. Premièrement, rappelons les travaux de Liesch, Welch et al (2011) qui ont travaillé spécifiquement sur la prise en compte des risques et de l'incertitude dans l'internationalisation. Ces auteurs ont évoqué la possibilité que la forte tolérance aux risques des entrepreneurs puisse plutôt provenir de leur ignorance vis-à-vis de ceux-ci. L'item 7 « Favorise les projets à haut risque... » ne serait donc pas approprié, car les entrepreneurs peuvent prendre des risques sans en avoir conscience. De plus, il est possible qu'un comportement tolérant envers les risques se traduise différemment à l'import et à l'export. L'item 8 « Adopte une posture agressive pour maximiser l'exploitation d'opportunités potentielles » semble mieux refléter l'expression d'un comportement risqué à l'export qu'à l'import. Adopter une position agressive n'est pas nécessairement un prérequis à l'import, car la compétition est moins forte mais nécessite quand même la prise de certains risques. Il est donc possible que l'import soit influencé favorablement par un comportement tolérant envers les risques, mais que cette dimension soit mal mesurée dans l'échelle de Miller/Covin et Slevin (1989) ou inadéquat pour l'analyse des risques liés aux imports.

Au final, les résultats laissent supposer que la propension à surimporter par rapport à l'industrie seraient un acte entrepreneurial malgré le rôle ambigu de l'orientation entrepreneuriale liée à la prise risque.

## **CHAPITRE 5 : CONCLUSION DE L'ETUDE**

Ce dernier chapitre a pour objectif de présenter les conclusions de notre étude et ses implications. Dans une première section, nous reviendrons sur les résultats que nous avons pu tirer vis-à-vis de notre problématique de recherche. Puis nous présenterons les implications managériales ainsi que les limites de notre étude. Enfin, nous évoquerons des pistes pour de futures recherches.

### **5.1 CONCLUSION**

Cette recherche a pour objectif d'approfondir les connaissances actuelles en matière d'importation en l'intégrant dans une perspective entrepreneuriale. Nous nous sommes donc intéressés à comprendre si l'importation pouvait constituer un acte entrepreneurial et plus particulièrement à savoir si l'orientation entrepreneuriale possède une influence positive sur la propension à importer de manière proactive des PME québécoises.

En révisant la littérature sur l'importation, nous avons souligné le fait que cette modalité ne mérite pas le peu d'attention qui lui a été consacré comparativement aux autres formes d'internationalisation comme l'export. L'importation se révèle être un phénomène complexe. Les motivations qui poussent les entreprises à s'y intéresser sont nombreuses et dépassent de loin les seules motivations réactives. On n'importe pas uniquement parce qu'on y est contraint, mais aussi parce qu'il existe de nombreuses dimensions stratégiques à l'import. Il existe une multitude de risques associés à l'approvisionnement international qui placent l'entreprise dans un contexte de forte incertitude. Toutes les entreprises ne sont pas prêtes à affronter ces nouvelles contraintes. Cependant, il semble exister certaines capacités et ressources propres à l'importation permettant à l'entreprise de surmonter les barrières qu'elle rencontre.

Plusieurs théories ont cherché à expliquer le processus d'internationalisation des entreprises. Les théories incrémentales de Johanson et Vahlne (1977) et la théorie des réseaux offrent de bonnes perspectives pour analyser le comportement des firmes importatrices. En effet, l'acquisition d'expérience sur les marchés ainsi que le développement d'un réseau de confiance à l'international semblent aussi être des déterminants importants pour approfondir l'engagement international des firmes importatrices. En parallèle à ces théories, le courant de l'entrepreneuriat international, développé par Oviatt et McDougall (1994), offre des pistes de réflexion complémentaires pour comprendre le phénomène de l'internationalisation. En articulant une réflexion autour de l'entrepreneur et de son rôle dans l'évaluation et la saisie d'opportunités, ce courant offre de nouvelles perspectives intéressantes. Pourtant, nous n'avons pas trouvé d'écrits rapprochant ce courant de recherche au domaine des importations. C'est donc ce que nous avons cherché à faire dans ce mémoire.

Nos résultats confirment l'influence positive de l'orientation entrepreneuriale – mesurée selon la méthode unidimensionnelle de Covin et Slevin (1989) – sur la propension à importer des entreprises. Néanmoins, une analyse détaillée de chaque composante définissant notre mesure de l'orientation entrepreneuriale permet d'approfondir ces résultats. Les dimensions relatives à la proactivité et à l'innovation semblent confirmer l'importance d'une posture entrepreneuriale dans la propension à surimporter par rapport à l'industrie. Par contre, les résultats sont nettement moins robustes concernant la dimension de risque. La dimension de risque représente la relation qu'entretiennent les entrepreneurs avec la prise de risques, elle ne permet pas de confirmer la théorie selon laquelle une faible aversion aux risques influe positivement sur la conduite de stratégies internationales. Ce dernier point est critique, car selon la définition de Miller (1983) un comportement entrepreneurial ne provient qu'à travers la démonstration d'un comportement proactif, innovant et tolérant vis-à-vis des risques. Mais ce constat ne fait pas l'unanimité dans la littérature et certains auteurs comme Lumpkin et Dess (1996) reconnaissent l'éventualité d'observer différentes formes d'orientation entrepreneuriales caractérisées par des scores différents sur les dimensions. La non-

robustesse de la dimension risque ne suffit donc pas à conclure que l'importation proactive n'est pas un acte entrepreneurial.

Au final, cette étude aura permis de témoigner de la pertinence d'appliquer les théories de l'entrepreneuriat international au contexte des importations. Même si les variables tirées des modèles incrémentaux, comme l'expérience et les réseaux dont dispose la firme, sont aussi très significatives, l'ajout de variables relatives à l'orientation entrepreneuriale contribue à améliorer le modèle. L'analyse de la posture entrepreneuriale de la firme est donc bel et bien un élément nouveau et significatif qui participe à l'amélioration de la compréhension du comportement des firmes à l'import.

## 5.2 IMPLICATIONS MANAGERIALES

Dans cette étude, nous avons souligné l'importance de l'entrepreneuriat pour expliquer le comportement à l'importation des PME. Cette recherche contribue à appuyer le fait que l'importation possède une dimension autre qu'une simple contrainte pour les entreprises. Nous avons insisté sur l'importance de l'approvisionnement international d'un point de vue stratégique. Et nos résultats semblent confirmer que l'adoption d'un comportement entrepreneurial favorise la poursuite de telles stratégies. Les implications de notre étude sont donc nombreuses.

Premièrement, la mise en avant de la nature entrepreneuriale de l'importation devrait alors inciter les pouvoirs publics à développer les programmes qui soutiennent les entrepreneurs dans leurs démarches d'importation puisque c'est un levier important de la compétitivité des firmes. Mieux comprendre les comportements à l'international pourrait permettre de mieux soutenir les PME dans leurs démarches afin de soutenir leur performance. Contrairement à l'export, l'importation ne fait que très rarement partie des préoccupations des organismes d'aide au développement des PME. Des programmes d'information sur les mécanismes d'identification des fournisseurs à l'étranger pourraient éveiller la conscience des nombreuses opportunités que constitue l'approvisionnement international. Développer les capacités de réseautage à l'international pourrait aussi



contribuer à limiter les risques perçus chez les entrepreneurs ne pratiquant pas d'autre type d'opération internationale.

De plus, cette étude amène des implications pour les chefs d'entreprises. En insistant sur les nombreuses perspectives stratégiques de l'import, cette recherche peut potentiellement susciter l'intérêt d'entrepreneurs qui ne perçoivent l'import qu'à travers sa dimension réactive. L'import ne se limite pas à une contrainte mais constitue bien un élément essentiel de la chaîne de valeurs pour beaucoup d'entreprises. L'entrepreneur cherchant les clefs de la conduite d'une stratégie proactive d'import trouvera ici de bonnes pistes de réflexion, à savoir : l'importance du réseau et des managers expérimentés dans le domaine des affaires internationales, mais aussi le rôle crucial de la flexibilité dans l'organisation afin de pouvoir chercher de nouvelles opportunités d'achats et de les exploiter.

### 5.3 LIMITES DE L'ETUDE

Comme pour toutes les recherches, il existe plusieurs limites à notre étude sur lesquelles nous souhaiterions revenir.

Tout d'abord, il existe certaines limites relatives à l'échantillon que nous avons utilisé. Notre échantillon ne semble pas réellement représentatif au niveau de plusieurs critères. L'âge des PME est relativement élevé et cela peut avoir influencé nos résultats. De plus, la taille des PME n'est pas représentative, car plus de la moitié de l'échantillon est constitué d'entreprises ayant entre 20 et 49 salariés alors qu'en réalité beaucoup plus d'entreprises sont des TPE. Enfin, l'échantillon est uniquement composé de PME du Québec qui comportent des caractéristiques très particulières en termes de commerce international. La proximité historique, culturelle et géographique avec son voisin les États-Unis rend les résultats difficilement généralisables, d'autant plus que le questionnaire ne permet pas de savoir le pourcentage de produits importés en fonction de la situation géographique des fournisseurs.

Il semble aussi y avoir certaines limites à l'utilisation d'une variable dépendante prenant en compte le type d'industrie. En effet, au sein de chaque industrie il existe encore de nombreuses différences entre les marchés exploités par les PME (ex : marché de niches, entreprise réseau, etc.) et cela influence fortement les comportements d'import/export.

Il est aussi possible d'inclure comme limites l'utilisation de nombreuses variables composites binaires qui ont pour conséquences de simplifier largement certains résultats.

On peut également reprocher à cette recherche que l'importation est un processus et qu'en l'analysant selon une approche transversale cela limite beaucoup notre capacité de compréhension du phénomène dans sa globalité.

De plus, dans cette étude, nous avons choisi de retenir le modèle réflectif unidimensionnel de l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989; Miller, 1983) afin de pouvoir tester l'influence d'un comportement entrepreneurial sur la propension des firmes à surimporter par rapport à leur industrie. Mais cette façon de mesurer l'orientation entrepreneuriale ne fait pas l'unanimité dans la littérature (Basso, 2009; Covin et Wales, 2012). Lumpkin et Dess (1996) ont, par exemple, choisi de mesurer l'orientation entrepreneuriale à travers un nombre différent de dimensions. De plus, il y a des évolutions récentes dans la littérature de la définition de l'entrepreneuriat international chez McDougall et Oviatt (2005) qui semblent s'écarter de la définition de Miller (1983) pour se rapprocher du concept de reconnaissance et d'exploitation d'opportunités de Shane et Vankataraman (2000). Bien que bénéficiant d'une grande reconnaissance, la définition que nous avons choisie pour caractériser un comportement est donc à relativiser. Elle ne représente qu'une façon parmi d'autres d'entrevoir le concept d'orientation entrepreneuriale.

## 5.4 PISTES DE RECHERCHE

Bien que cette étude ait permis de rapprocher la littérature entrepreneuriale à celle sur l'importation, cette avenue de recherche offre encore un grand potentiel et mérite d'être approfondie davantage.

Cette étude a permis de souligner la non-significativité de la dimension relative aux risques comme un facteur explicatif de la propension à importer proactivement. Des études approfondissant le thème de la motivation à importer semblent être un terrain de recherche prometteur. S'agit-il d'un problème de mesure ou d'une caractéristique propre à l'importation? La notion de risque dans l'import, notamment en ce qui concerne la perception des entrepreneurs importateurs, est peu documentée. Même si le parallèle avec l'export est intéressant pour combler certaines lacunes de littérature sur les importations, cette recherche démontre qu'il existe des différences notables entre ces deux dimensions de l'international dans leur prise en compte par les entrepreneurs. L'évaluation des risques dans l'import constitue un terrain de recherche à part entière offrant de belles perspectives.

En effet, une des principales limites de cette étude provient de la méconnaissance des déterminants véritables de l'importation. Ce manque, nous a contraints à mobiliser une littérature tirée de l'exportation et qui ne se révèle pas toujours parfaitement adapté. Notre hypothèse théorique de travail selon laquelle l'aspect stratégique de l'import et l'export pouvait être analysé en miroir reste à démontré empiriquement. Pour y répondre, il serait probablement nécessaire de retourner sur le terrain pour vérifier auprès de chefs d'entreprise si l'import et l'export peuvent s'expliquer par les mêmes variables.

De plus, comme nous l'avons précisé dans les limites, la validité de cette étude est entachée de son ancrage contextuel. Reproduire ce genre de recherche à partir d'autres échantillons permettrait de confirmer nos résultats. Analyser l'importation sous un angle entrepreneurial n'a, non plus, jamais été réalisé à travers des études comparatives entre pays. Pourtant, cela constitue un point de vue

intéressant pour aborder les différences de cultures entrepreneuriales à l'échelle mondiale.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Acedo, F. J., et Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of international entrepreneurship*, 4 (1), 49-67.
- Acharya, R. C., et Keller, W. (2009). Technology transfer through imports. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 42 (4), 1411-1448.
- Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue internationale PME*, 14(2), 9-40.
- Akyol, A., et Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15 (1), 5-19.
- Amiti, M., et Konings, J. (2007). Trade liberalization, intermediate inputs, and productivity: Evidence from Indonesia. *The American Economic Review*, 1611-1638.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., et Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105-123.
- Baldegger, R. J., Rossi, M., et Schueffel, P. E. (2008). Internationalisation rapide versus progressive: une perspective entrepreneuriale. *9<sup>ème</sup> congrès du CIFEPME - Louvain-la-Neuve*.
- Basso, O. (2009). L'orientation entrepreneuriale. *Revue française de gestion* (5), 175-192.
- Birou, L. M., et Fawcett, S. E. (1993). International purchasing: benefits, requirements, and challenges. *Journal of Supply Chain Management*, 29 (2), 27-37.
- Boutary, M., et St-Pierre, J. (2011). *Impact de l'importation d'équipements sur le processus d'internationalisation des PME. Communications présentées à la première conférence annuelle Atlas/AFMI (Association francophone de management international), Paris, France*.

- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., et De Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, p. 689-707.
- Calof, J. L., et Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International business review*, 4 (2), 115-131.
- Cherchem, N., et Fayolle, A. (2010). " Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique. *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique*.
- Coviello, N., et Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6 (4), 361-386.
- Covin, J. G., Green, K. M., et Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 57-81.
- Covin, J. G., et Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 855-872.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10 (1), 75-87.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Covin, J. G., et Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677-702.
- Diamantopoulos, A., et Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17 (4), 263-282.
- EIM et GDCC (2009). *Internationalisation of European SME*. Brussels: Directorate-General for enterprise and industry.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46 (2), 143-153.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (4), 289-305.

- George, B. A., et Marino, L. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 989-1024.
- Ghymn, K.-i., Liesch, P., et Mattsson, J. (1999). Australian import managers' purchasing decision behavior: An empirical study. *International Marketing Review*, 16 (3), 202-216.
- Halpern, L., Koren, M., et Szeidl, A. (2005). Imports and productivity.
- Holmlund, M., Kock, S., et Vanyushyn, V. (2007). Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25 (5), 459-477.
- Hult, G. T. M. (2002). Cultural competitiveness in global sourcing. *Industrial Marketing Management*, 31 (1), 25-34.
- Hutchinson, K., Quinn, B., et Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 513-534.
- Ibeh, K. I. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualisations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20 (1), 49-68.
- Ibeh, K. I., et Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 566-586.
- Javalgi, R. R. G., et Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64 (9), 1004-1010.
- Johanson, J., et Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems- a network approach. *Strategies*, 287-314.
- Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1 (1), 83-101.
- Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2), 165-178.

- Johanson, J., et Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 12 (3), 213-225.
- Knudsen, M. P., et Servais, P. (2007). Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13 (2), 137-151.
- Laurin, F., et Ebert-Walkens, L. (2012). Motivations, risques et obstacles à l'importation des PME. inédit.
- Laurin, F., et St-Pierre, J. (2011). *The internationalisation of SMEs and the relationships between imports and exports*. Communications présentées au 2nd International iSME Conference.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., et Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 74-102.
- Lieberman, M. B., et Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9 (S1), 41-58.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., et Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51 (6), 851-873.
- Lumpkin, G. T., et Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 135-172.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., et Greene, P. G. (2002). Internationalization of Small Firms Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20 (1), 9-31.
- Marie-Laure Gavrd-Peret, D. G., Christophe Haon, Alain Jolibert. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. 2 ème édition*.



- Markóczy, L. (1997). Measuring beliefs: Accept no substitutes. *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1228-1242.
- McDougall, P. P., et Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43 (5), 902-906.
- McDougall, P. P., Shane, S., et Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9, 469-487.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D., et Friesen, P. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 268-299.
- Miville-de Chêne, K., et Limoges, I. *Le commerce international: Surpassez vos frontières*. L'univers du livre.
- Monczka, R. M., et Trent, R. J. (1991). Global sourcing: a development approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27 (2), 2-8.
- Monczka, R. M., et Trent, R. J. (1992). Worldwide sourcing: assessment and execution. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28, 9-9.
- Niosi, J., et Zeghu, M. (2011). Etude sur l'accompagnement à l'internationalisation des PME québécoises. *Document de travail, ESG - UQAM*, Département de management et technologie, 40 pages.
- O'Cass, A., et Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1325-1348.
- Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (5), 537-554.
- Perrault, J.-L., et St-Pierre, J. (2009). Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME *LA PME algériennes et le défi de l'internationalisation: expériences étrangères*, 55-80.

- Quintens, L., Pauwels, P., et Matthyssens, P. (2006a). Global purchasing strategy: Conceptualization and measurement. *Industrial Marketing Management*, 35 (7), 881-891.
- Quintens, L., Pauwels, P., et Matthyssens, P. (2006b). Global purchasing: state of the art and research directions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 (4), 170-181.
- Rajagopal, S., et Bernard, K. N. (1993). Globalization of the procurement process. *Marketing Intelligence & Planning*, 11 (7), 44-56.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., et Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., et Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5 (3-4), 65-83.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., et Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24 (1), 15-29.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., et Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13 (4), 476-497.
- Sanchez-Peinado, E., et Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15 (3), 215-232.
- Schendel, D. (2007). Risk and uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2), 53-55.
- Scully, J. I., et Fawcett, S. E. (1994). International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm. *Production and Inventory Management Journal*, 35, 39-39.
- Shane, S., et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25 (1), 217-226.
- Slevin, D. P., et Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 973-987.

- ST-Pierre, J., Raymond, L., et Laurin, F. Uwizemungu, S (2011). Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME.
- Tayauova, G. (2011). The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 571-578.
- Trent, R. J., et Monczka, R. M. (2003). International Purchasing and Global Sourcing-What are the Differences? *Journal of Supply Chain Management*, 39 (4), 26-36.
- Vandekerckhove, W., et Dentchev, N. A. (2005). A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities. *Journal of Business Ethics*, 60 (3), 221-232.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35 (8), 942-962.
- Vida, I. (2000). An empirical inquiry into international expansion of US retailers. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 454-475.
- Welch, C., et Wilkinson, I. (2004). The political embeddedness of international business networks. *International marketing review*, 21 (2), 216-231.
- Welch, L. S., et Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 44-56.
- Zahra, S. A., et George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.
- Zahra, S. A., et Neubaum, D. O. (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3 (2), 123-140.

## ANNEXE :

Tableau 22 - Corrélations des variables des différents modèles de régressions

Variable	OE	NBEMP	CA	AGEMF	EXP_INT	LANG	AGME	EDUC	INTEXP2
OE	1								
NBEMP	0.1061	1							
CA	0.1361	0.6818	1						
AGEMF	-0.0252	0.1336	0.1547	1					
EXP_INT	0.2123	0.2399	0.2660	0.0390	1				
LANG	0.1170	0.0804	0.0920	0.0316	0.2244	1			
AGEM	0.0134	-0.0002	0.0626	0.0478	0.0293	-0.1223	1		
EDUC	-0.0939	0.0294	0.0295	0.0554	0.0831	0.1064	-0.0093	1	
INTEXP2	0.1842	0.0833	0.0553	-0.0311	0.1998	0.2411	-0.0270	0.0305	1